

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației
Școala Doctorală “Psihologie Cognitivă Aplicată”

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**CONFLICTUL ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ:
CONTRIBUȚII TEORETICE, EMPIRICE ȘI METODOLOGICE**

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC,
Prof. Univ. Dr. Petru Lucian CURȘEU

DOCTORAND,
Maria Ioana TELECAN

CLUJ-NAPOCA
2024

MULȚUMIRI

În primul rând, aș dori să-mi exprim aprecierea și profunda recunoștință față de coordonatorul meu științific de doctorat, domnul profesor dr. Petru Lucian CURȘEU, pentru supervizarea, îndrumarea, răbdarea și feedback-ul constant pe care mi le-a oferit pe tot parcursul întregului program de doctorat și al procesului de elaborare a prezentei lucrări. Expertiza, entuziasmul și devotamentul Dumneavoastră față de procesul de dobândire a cunoașterii despre conflictul organizațional m-au ghidat prin acest proces și mi-au inspirat interesul pentru cercetare. În plus, aș dori să îmi exprim aprecierea și recunoștința față de comisia de îndrumare doctorală, Lect. Univ. Dr. Claudia Lenuța RUS, Lect. Univ. Dr. Lucia Claudia Rațiu și Lect. Univ. Dr. Oana Cătălina FODOR, pentru feedback-ul valoros și suportul necondiționat acordat de-a lungul anilor în realizarea studiilor.

Îi sunt de asemenea recunoscătoare Comandantului și personalului militar cu care am interacționat în cadrul unității – Bazei 71 Aeriene „General Emanoil Ionescu”, din Câmpia Turzii și nu numai; pentru contribuția lor deplină la procesul de cercetare (colectare de date) și, mai ales, pentru suportul și feedback-ul acordat pentru a ajunge în acest punct al parcursului meu doctoral. Le mulțumesc foarte mult pentru că mi-au permis să colectez date relevante pentru elaborarea studiilor mele doctorale și pentru faptul că au făcut ca practica mea operațională să se îmbine atât de ușor cu cea științifică!

Nu în ultimul rând, aș dori să-mi exprim recunoștința față de familie și prieteni pentru suportul continuu pe care mi l-au acordat, pentru răbdarea și încurajările lor necondiționate, care m-au ajutat să trec prin cele mai dificile momente al acestui minunat drum.

CUPRINS

CAPITOLUL 1.	3
CONTEXT TEORETIC.....	3
CAPITOLUL II.....	9
OBIECTIVELE DE CERCETARE ȘI METODOLOGIA GENERALĂ	9
CAPITOLUL III.	11
CONTRIBUȚII DE CERCETARE ORIGINALE.....	11
3.1. Studiul 1.....	11
Este conflictul util până la urmă?.....	11
Un scenariu experimental pe tema antecedentelor și consecințelor conflictului de sarcină și relațional în mediul militar..	11
3.2. Studiul 2.....	13
Așteptările și experiențele de conflict de grup din timpul exercițiilor de instruire militară și impactul acestora asupra auto-eficacității pe perioada instruirii: Rolul Capitalului Psihologic Pozitiv.....	13
3.3. Studiul 3.....	15
Dinamica dintre conflictul muncă-familie și familie-muncă.....	15
în timpul pandemiei COVID-19 la militarii din Forțele Aeriene	15
3.4. Studiul 4.....	17
Câți prieteni la locul de muncă sunt considerați a fi prea mulți?	17
Asocierea non-liniară dintre numărul de prieteni, suportul social și starea de bine mentală.....	17
CAPITOLUL 4.	19
DISCUȚII GENERALE ȘI CONCLUZII	19
CAPITOLUL 5. REFERINȚE.....	45

CAPITOLUL 1.

CONTEXT TEORETIC

Aviația militară are un rol important în funcționarea unei societăți. Aceasta reprezintă un domeniu complex, de mare risc, înalt sensibil în ceea ce privește siguranța personalului navigant și non-navigant, precum și în ceea ce privește atitudinile și comportamentele acestora, iar eșecul unei operațiuni poate avea consecințe catastrofale pentru toți membrii implicați (Gao et al., 2013; 2015; Yeh, 2014). Personalul militar (navigant și non-navigant) este implicat în apărarea spațiului aerian național cu mijloace aer-aer și sol-aer, în acordarea suportului celorlalte categorii de forțe și autorităților locale în situații de urgență (http://www.roaf.ro/?page_id=124). Acest personal reprezintă, în fond, principalii actori care participă activ în organizația militară de aviație, având ca obiectiv executarea misiunilor operaționale în conformitate cu procedurile și regulamentele militare.

Participarea la aceste misiuni operaționale constituie doar o parte a activității acestor militari, iar de cele mai multe ori, durata acestora reprezintă doar o fracțiune din viața lor profesională (Popa, 2019). Îndeplinirea misiunilor include nu doar finalizarea imediată a acestora în condiții de siguranță, ci și aspecte privind capacitatea militarilor de a coopera cu ceilalți membri ai echipajului, cu personalul de la sol și cu reprezentanții ierarhiei militare (Popa, 2012). Astfel, interacțiunile interpersonale joacă un rol esențial în succesul acestor operațiuni. Pentru a susține realizarea obiectivelor operaționale, regulamentul de ordine interioară prevede regulile de conduită ale militarilor în diferite contexte, obligațiile și responsabilitățile care stau la baza relațiilor dintre aceștia, precum și dispoziții privind desfășurarea activităților în unitățile militare de aviație (R.G.-1, 2008).

Relațiile dintre militari se stabilesc prin sistemul de conexiuni interpersonale impus de specificitatea organismului militar (R.G.-1, 2008). Astfel, aceste relații interpersonale se bazează pe disciplină, respect și încredere, se cristalizează și se consolidează prin instrucție și prin îndeplinirea îndatoririlor. Relațiile personalului unității militare sunt ierarhice și de colaborare/cooperare (R.G.-1, 2008). Când mai mulți militari execută împreună o activitate sau un serviciu fără a exista relații de subordonare stabilite între ei, comandantul misiunii este considerat militarul cel mai mare în grad; în cazul unor grade egale, militarul cel mai mare în funcție; iar dacă și funcțiile și gradele sunt egale, militarul care face parte din eșalonul superior (R.G.-1, 2008). În contextul responsabilităților militare, unde deciziile rapide și eficiente sunt cruciale pentru militari, modul în care personalul interpretează situațiile și își construiește propriile percepții poate influența direct succesul sau eșecul unei misiuni.

Profesia de militar și responsabilitățile asociate acesteia pot influența negativ comportamentul, atitudinile și starea lor de sănătate și de bine (Rus & Telecan, 2021). Prin urmare, este important să descriem responsabilitățile specifice personalului militar (navigant cât și non-navigant) din cadrul Forțelor Aeriene Române, pentru a înțelege pe deplin impactul lor atât asupra individului cât și al organizației. Personalul militar din cadrul organizației militare de aviație are următoarele îndatoriri principale: a) să fie loial și devotat statului român și forțelor sale armate, să lupte pentru apărarea țării, la nevoie până la sacrificiul vieții, să respecte și să apere valorile democrației constituționale; b) să respecte jurământul militar și prevederile regulamentelor militare, să execute întocmai și la timp ordinele comandanților și ale șefilor, fiind responsabili de modul în care îndeplinesc misiunile ce le sunt încredințate; c) să prețuiască onoarea și gloria de luptă ale forțelor armate ale țării, ale armei și unității din care fac parte, precum și demnitatea gradului și a uniformei militare pe care le poartă; d) să-și perfecționeze pregătirea profesională, să asigure instruirea temeinică și educarea subordonaților și să apere drepturile acestora; e) să acționeze pentru întreținerea regulamentară și menținerea în stare de operativitate a tehnicii și armamentului și pentru folosirea și administrarea eficientă a bunurilor din dotare; f) să păstreze cu strictețe secretul militar, de stat și de serviciu, precum și caracterul confidențial al unor activități și documente (Legea 80, 1995).

Așa cum am observat mai sus, aceste îndatoriri sunt prea complexe sau periculoase pentru a fi îndeplinite de un singur membru (i.e., supraveghere, comandă, control, sarcini tactice și operaționale; Cannon-Bowers & Salas, 1998). Acestea implică interacțiuni interpersonale care influențează așteptările legate de modul în care militarii participă la astfel de activități și, în cele din urmă, dobândesc abilitățile necesare pentru a gestiona aceste sarcini complexe. Instituțiile militare sunt considerate organizații de înaltă credibilitate și fiabilitate (Gabrielli et al., 2020) unde caracteristicile legate de constrângerile situaționale joacă un rol esențial în gestionarea conflictelor potențiale. Aceste constrângeri includ: (a) relațiile ierarhice și cadrele stricte de reglementare; (b) sarcinile complexe, cu mize ridicate care implică operațiuni ce pot duce la pierderea de vieți umane, și (c) cultura emergentă a siguranței care modelează interacțiunile interpersonale, evidențiind importanța camaraderiei și coeziunii pentru a preveni conflictul și disidența (Gabrielli et al., 2020; Liao & Tsai, 2001; Telecan et al., 2024). Literatura empirică arată că evoluția conflictului intragrup este în mare măsură influențată de factori individuali și diadici (Shah et al., 2021), evidențiind importanța explorării intrapersonale și interpersonale a dinamicii conflictului (Krueger et al., 2022). Conflictele care apar în cadrul echipelor militare, precum și cele dintre diversele grupuri

militare (conflicte intergrup) au un rol esențial pentru efectivitate (Park et al., 2024; Telecan et al., 2023). În special în contexte interpersonale complexe, cum sunt și mediile militare, în care membrii funcționează conform unei ierarhii bine stabilite, fundamentele intraindividuale ale apariției și transformării conflictului au potențialul de a extinde cunoștințele noastre despre dinamica și multidimensionalitatea acestuia (Park et al., 2024). Pentru a înțelege mai bine această dinamică, prezenta teză de doctorat explorează conflictul atât din perspectiva relațională, cât și intrapersonală în cadrul organizației militare de aviație.

Perspectiva relațională este abordată prin prisma sistemului cognitiv al relațiilor. Aceasta se referă la modul în care procesele cognitive, cum ar fi percepțiile (Krueger et al., 2022; Todorova et al., 2014) interpretările și atribuirile (Hurt & Welbourne, 2018) influențează transformarea, escaladarea și gestionarea conflictelor în cadrul relațiilor interpersonale. Această perspectivă recunoaște că percepțiile și interpretările individuale pot varia între actorii implicați într-un conflict și pot influența modul în care aceștia răspund la situațiile relaționale. Astfel, se investighează modul în care cognițiile și emoțiile contribuie la dinamica conflictului, evidențiind importanța înțelegerii proceselor cognitive în promovarea gestionării constructive a conflictelor și la îmbunătățirea calității relațiilor interpersonale. Krueger și colaboratorii (2022) subliniază faptul că conflictul intragrup poate conduce la o restructurare semnificativă a relațiilor deoarece membrii grupului tind să categorizeze colegii și supervizorii de la locul de muncă în prieteni sau rivali, ceea ce poate diminua coeziunii grupului și poate crea subgrupuri antagoniste. Acest lucru afectează nu doar dinamica internă a grupului, ci și efectivitatea colaborării (Krueger et al., 2022). Pe măsură ce conflictul se intensifică, percepțiile membrilor asupra competenței și motivațiilor grupului se modifică reorganizând reprezentările cognitive ale rețelelor sociale ale membrilor, prioritizând anumite relații în detrimentul altora, ceea ce afectează atât percepția individuală, cât și dinamica grupului în ansamblu (Krueger et al., 2022).

Din perspectivă intrapersonală, comportamentele conflictuale prin care indivizii își exprimă punctele de vedere divergente (Weingart et al., 2015) apar frecvent atunci când aceștia colaborează atât în cadrul unei echipe, cât și între echipe într-un sistem organizațional (Luciano et al., 2018; Mathieu et al., 2017). Aceste comportamente conflictuale reflectă modul în care indivizii gestionează tensiunile interne și externe, adaptându-se la cerințele conflictuale prin autoreglarea atenției și a resurselor cognitive disponibile (Park et al., 2024). În esență, experiența conflictuală reprezintă un fenomen intraindividual (Ilies et al., 2011; Rispens & Demerouti, 2016). Dintr-o perspectivă intrapersonală, conflictul poate fi conceptualizat ca o incongruență între reprezentările cognitive activate cu privire la relațiile interpersonale sau

diferite domenii sociale (Krueger et al., 2022). Conflictul intrapersonal nu este doar o manifestare a diferențelor de opinie, ci și un proces complex prin care indivizii navighează și prioritizează sarcinile într-un mediu colectiv, cum este și cel militar, contribuind astfel la efectivitatea și la dinamica echipei (Park et al., 2020).

Până în prezent, literatura empirică a adoptat o perspectivă interindividuală, investigând dinamica conflictului ca rezultat al interacțiunilor dintre indivizi, prin comportamente interpersonale și comunicare în contextul grupurilor și echipelor de muncă (Jehn & Chatman, 2000; Jehn et al., 2010; Sinha et al., 2016). Perspectiva intraindividuală, se concentrează asupra percepțiilor și experiențelor indivizilor privind conflictul din cadrul echipelor (Krueger et al., 2022). Aceasta este ancorată în teoriile conflictului care ilustrează sisteme complexe și dinamice structurate pe mai multe niveluri (Engl. ”*Multilevel*”) concentrându-se pe conflictul în echipă (Cronin & Bezrukova, 2019; Korsgaard et al., 2008). Pe scurt, conflictul se manifestă pe mai multe niveluri – de grup, diadic și individual – și fiecare nivel le poate influența pe celălalte. Acest lucru este deosebit de important în contextul echipelor în care membrii au sarcini, obiective și rezultate interdependente, deoarece interpretările lor individuale și acțiunile ulterioare într-un episod conflictual au impact nu numai asupra experiențelor și comportamentului celorlalți membri ai echipei, ci și asupra rezultatelor interdependente ale echipei în ansamblu.

Deși conflictele sunt adesea percepute ca fenomene de grup, modelul Experienței Psihologice a Conflictului (PEC; Engl. ”*Psychological Experience of Conflict*”; Krueger et al., 2022) oferă o perspectivă detaliată asupra modului în care indivizii experimentează și interpretează conflictele la nivel individual. Acest model aduce o contribuție semnificativă la înțelegerea dinamicii conflictelor în cadrul echipelor, evidențiind faptul că experiențele psihologice ale indivizilor în situație de conflict sunt esențiale pentru predicția comportamentului lor în escaladarea și transformarea conflictului. O componentă esențială a acestei perspective este procesul de înțelegere (Engl. ”*Sense-making*”), prin care indivizii încearcă să interpreteze și să dea sens conflictului pe care îl trăiesc. Acest proces joacă un rol cheie în experiența lor psihologică și determină atitudinile și comportamentele ulterioare în situația conflictuală (Krueger et al., 2022). În timpul unui episod de conflict, indivizii încearcă să înțeleagă motivele și obiectivele celorlalți participanți la acesta. Această încercare de a da sens situației este profund relaționată cu emoțiile lor și cu modul în care interpretează comportamentele celorlalți. Acest proces este influențat de diferențele individuale (i.e., trăsături de personalitate, experiențe anterioare, credințe). De exemplu, un individ cu o orientare competitivă poate percepe conflictul ca pe o amenințare, în timp ce un alt individ cu

o orientare cooperativă ar putea să-l vadă ca pe o oportunitate de a rezolva problemele și de a găsi soluții comune (Krueger et al., 2022). Interpretarea inițială a conflictului este influențată de indiciile pe care individul le percepe prin cadrul său unic de referință sau prin lentila prin care observă lumea (Fiske, 1993; Salancik & Pfeffer, 1978). Aceasta sugerează că membrii echipelor vor percepe același conflict folosind cadre de referință unice (Cronin & Bezrukova, 2019; Pinkley, 1990; Weingart et al., 2015). Potrivit lui Krueger și colaboratorii (2022), conflictul nu este doar un eveniment extern, ci o experiență psihologică care variază considerabil între indivizi, în funcție de caracteristicile lor personale, credințe, motive și experiențe anterioare. Această perspectivă modifică atenția de la a privi conflictul ca un fenomen la nivel de grup, la a înțelege conflictul ca un proces dinamic, adânc înrădăcinat în contextele cognitive și emoționale ale individului. Aceste diferențe individuale influențează modul în care un individ dă sens conflictului, inclusiv atitudinile sale față de ceilalți și strategiile alese pentru gestionarea acestuia.

Conflictul nu este doar o manifestare obiectivă a unor interese contradictorii, ci și o construcție mentală care modelează percepția asupra relațiilor și interacțiunilor interpersonale (Krueger et al., 2022). Astfel, tensiunile și contradicțiile sunt inevitabile în relațiile interpersonale sau atunci când militarii lucrează în echipe, însă pot fi gestionate printr-o înțelegere și adaptare continuă a percepțiilor și comportamentelor. Această reprezentare cognitivă a conflictului este strâns asociată cu răspunsurile emoționale pe care acesta le generează, care pot escalada sau transforma situația, în funcție de modul în care conflictul este perceput de cei implicați. Experiența psihologică a conflictului este unică pentru fiecare individ, influențată de caracteristicile și experiențele sale anterioare, și joacă un rol crucial în determinarea comportamentului său în situații de conflict (Krueger et al., 2022). Această înțelegere are implicații semnificative pentru prezicerea comportamentelor conflictuale și proiectarea intervențiilor care să promoveze rezultate mai cooperante și pozitive în cadrul grupurilor și al echipelor. Nu în ultimul rând, perspectiva intrapersonală asupra domeniilor sociale distincte evidențiază modul în care indivizii procesează și integrează conflictele din diferite contexte sociale (i.e., conflictul muncă-familie și familie-muncă) în cadrul propriei experiențe psihologice. Această abordare evidențiază faptul că înțelegerea și reacțiile la aceste tipuri de conflicte sunt modelate intern, fiind influențate de percepțiile și emoțiile personale.

În acest sens, perspectiva intrapersonală aduce complexitatea modului în care indivizii navighează între roluri și relații sociale, adaptând comportamentele și atitudinile în funcție de context, influențând astfel percepțiile și interacțiunile ulterioare din diverse contexte sociale (Krueger et al., 2022). Percepția conflictului și reprezentările cognitive ale acestuia sunt

elemente cheie în modelarea comportamentului militarilor și, implicit, a dinamicii relațiilor în diverse contexte sociale. Aceste percepții influențează modul în care militarii interpretează amenințările, intențiile celorlalți și decid asupra comportamentelor pe care să le adopte în situațiile conflictuale.

În concluzie, conflictul dintr-o perspectivă intrapersonală implică o discrepanță între reprezentările cognitive ale individului în diverse contexte sociale sau relaționale, influențând astfel reacțiile emoționale și comportamentale ale acestuia. Înțelegerea acestui proces poate ajuta la anticiparea modului în care au loc episoadele conflictuale și la identificarea strategiilor eficiente pentru gestionarea acestora. În cadrul acestui capitol am prezentat cadrul teoretic și contextul major al studiilor cuprinse în prezenta teză. În capitolul următor, vor fi detaliate obiectivele fiecărui studiu, asigurând continuitatea și claritatea demersului de cercetare.

CAPITOLUL II.

OBIECTIVELE DE CERCETARE ȘI METODOLOGIA GENERALĂ

Primul studiu (Telecan et al., 2023) își propune utilizarea unui experiment cu vignete pentru a manipula conflictul de sarcină și relațional cu scopul de a testa impactul acestora asupra efectivității echipei. În primul rând, am testat relația dintre consecințele la nivel de grup (efectivitatea percepută) și la nivel individual (emoții pozitive și negative, atitudini) ale celor două tipuri de conflict în echipă (sarcină versus relațional). În al doilea rând, am investigat modul în care genul persoanei care generează conflictul poate avea un impact asupra consecințelor conflictului în grupuri și cum similitudinea de gen dintre respondent și persoana care generează conflictul influențează aceste efecte. În cele din urmă, am examinat relația dintre tipul de conflict (sarcină versus relațional) și preferințele pentru abordările de gestionare a conflictului prin cooperare sau asertivitate.

Al doilea studiu (Telecan et al., 2024) a avut ca obiectiv investigarea mecanismelor intrapersonale (Shah et al., 2021) care au impact asupra transformării așteptărilor privind conflictul de grup în experiențierea acestuia în cadrul unor exerciții de instruire militară. Designul de cercetare utilizat este unul cvasi-experimental, cu un singur grup, datele fiind colectate de la participanți militari, înainte de debutul și după încheierea unor exerciții de instruire militară.

Al treilea studiu (Telecan et al., in press) a avut două obiective principale. În primul rând, ne-am propus să testăm măsura în care schimbările survenite în conflictul muncă-familie cauzate de pandemia COVID-19 pot fi explicate prin schimbările survenite în conflictul familie-muncă. În al doilea rând, am testat măsura în care ruminanția relaționată cu munca și ruminanția relaționată cu COVID-19 influențează conflictul muncă-familie. Astfel, studiul și-a propus să exploreze aceste relații într-un context militar, întrucât profesiile militare au caracteristici profesionale unice care cresc riscul de a se confrunta cu conflictul muncă-familie (Adams et al., 2006).

În cadrul ultimului studiu (Telecan et al., 2024) am avut ca obiectiv distingerea între costurile și beneficiile prieteniei la locul de muncă într-un context militar. Studiul s-a bazat pe Teoria Schimbului Social (Engl. „*Social exchange theory*” (SET) Blau, 1964), pe Modelul de Investiții al Proceselor de Angajament (Engl. „*The Investment Model of Commitment Processes*” (IMCP) Rusbult et al., 2012) și pe efectul Ce-Este-Prea-Mult-Strică (Engl. „*Too-Much-of-a-Good-Thing*” (TMGT) Grant & Schwartz, 2011).

Din punct de vedere practic, rezultatele acestor studii ar putea constitui un input pentru implementarea unor măsuri active, validate științific, atât la nivel individual, de grup cât și la nivel organizațional, pe care resursele umane din organizațiile militare le-ar putea utiliza pentru a înțelege dinamica și efectele conflictului organizațional.

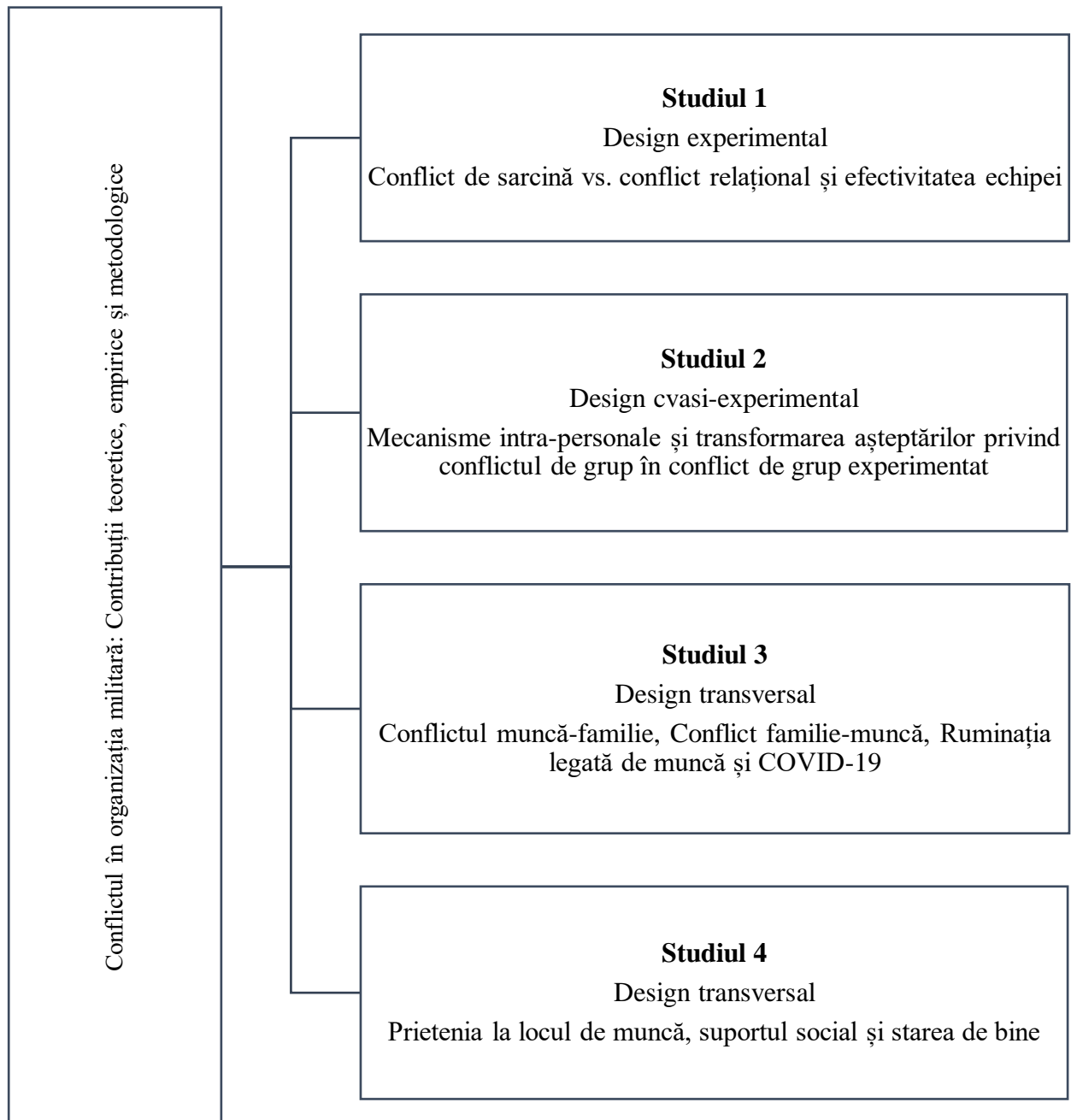


Figura 1. Reprezentarea grafică a structurii generale a tezei. Fiecare studiu este descris sintetic în termeni ai variabilelor principale ale studiului și al tipului de design utilizat.

CAPITOLUL III. CONTRIBUȚII DE CERCETARE ORIGINALE¹

3.1. Studiul 1.

Este conflictul util până la urmă?

Un scenariu experimental pe tema antecedentelor și consecințelor conflictului de sarcină și relațional în mediul militar

Pornind de la direcțiile cheie de cercetare identificate în meta-analizele privind conflictul în echipă (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012; O'Neill et al., 2013; DeChurch et al., 2013) și integrând teoriile conflictului intragrup (Jehn, 1995, 1997), rolul de gen (Eagly & Wood, 1991), demografia relațională (Engl. „*Relational demography*”) și paradigma similaritate-atracție (Engl. „*Similarity-attraction paradigm*”; Byrne, 1971), primul studiu își propune un experiment cu vignette pentru a testa un model cuprinzător de antecedente și consecințe ale conflictului de sarcină și relațional. În primul rând, testăm interacțiunea dintre consecințele la nivel de grup (efectivitatea percepută) și la nivel individual (emoții pozitive și negative, atitudini) ale celor două tipuri de conflict în echipă (sarcină versus relațional). În al doilea rând, investigăm modul în care genul persoanei care generează conflictul poate avea un impact asupra consecințelor probabile ale conflictului în grupuri și cum similitudinea de gen dintre respondent și persoana care generează conflictul influențează aceste efecte. În cele din urmă, examinăm relația dintre tipul de conflict (sarcină versus relațional) și preferințele pentru abordările de gestionare a conflictului prin cooperare sau asertivitate.

Primul studiu extinde cercetările privind Teoria Conflictului Intragrup (Engl. „*Intragroup conflict theory*”; Jehn, 1995, 1997) prin manipularea într-un experiment cu vignette a conflictului de sarcină și a conflictului relațional, care au fost investigate până acum în contexte non-experimentale, pentru a disocia efectele conflictului de sarcină și relațional asupra rezultatelor individuale și a rezultatelor grupului (inclusiv a stilurilor preferate de gestionare a conflictului). În plus, am manipulat genul persoanei care induce conflictul pentru a investiga moderatorii de natură relațională ai apariției conflictului în grupuri și pentru a extinde literatura de specialitate privind factorii compoziționali ai

¹ Acest capitol din teză este bazat pe studiul: Telecan, M.I., Rus, C.L. & Curșeu, P.L. (2023). Is conflict useful after all? A scenario experiment on the antecedents and consequences of task and relationship conflict in military settings. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 32-55, <https://doi.org.10.1108/IJCMA-03-2022-0050>

conflictului intragrup. Având în vedere faptul că literatura empirică care explorează conflictul de sarcină și relațional nu este una experimentală (DeChurch et al., 2013), apariția celor două tipuri de conflict a făcut imposibilă formularea unor concluzii cauzale definitive privind relația conflict – efectivitate. Datele au fost colectate folosind patru vignete, administrate la 151 participanți dintr-o organizație militară din Forțele Aeriene Române.

Rezultatele noastre au arătat că un nivel ridicat al conflictului relațional a fost mai dăunător decât conflictul de sarcină pentru efectivitatea echipei, pentru relațiile interpersonale armonioase, precum și pentru climatul afectiv pozitiv așteptat al echipei. Grupurile care experimentează conflictul de sarcină au performanțe mai bune decât cele care se confruntă cu conflictul relațional. Conflictul de sarcină declanșează mai multe emoții pozitive decât conflictul relațional și, în consecință, efectivitatea echipei este mai mare în scenariu cu conflict de sarcină decât în cele cu conflict relațional. Grupurile în care conflictul este indus de sexul feminin nu are performanțe mai bune decât grupurile în care conflictul este indus de sexul masculin. Mai mult, am constatat că interacțiunea dintre sexul participantului și sexul persoanei care a generat conflictul a fost semnificativă doar pentru efectivitatea echipei. Strategiile de cooperare sunt declanșate mai degrabă de conflictul de sarcină decât de conflictul relațional, în timp ce strategiile asertive sunt declanșate mai degrabă de conflictul relațional decât de cel de sarcină. Acest studiu a oferit doar o imagine de ansamblu asupra modului în care perspectiva relațională evidențiază cele două tipuri de conflict – conflictul de sarcină și relațional și cum acestea sunt percepute ca fiind asociate diferit de rezultatele la nivel de echipă (i.e., efectivitatea percepută), cât și individual (i.e., emoții, atitudini) în context militar. Constatările evidențiază efectul diferențiat al conflictului de sarcină și al conflictului relațional nu doar asupra efectivității echipei, ci și asupra rezultatelor atitudinale și emoționale la nivel de echipă și individual.

3.2. Studiul 2.

Așteptările și experiențele de conflict de grup din timpul exercițiilor de instruire militară și impactul acestora asupra auto-eficacității pe perioada instruirii: Rolul Capitalului Psihologic Pozitiv²

Exercițiile militare în scopuri de instruire sunt esențiale pentru pregătirea forțelor armate care operează în zone de conflict internațional și care trebuie să colaboreze eficient atât în cadrul diviziilor militare, cât și între acestea (DeRidder et al., 2010). Astfel de sesiuni de instruire sunt adesea organizate prin reunirea unor grupuri de militari din diverse unități militare și, uneori, din țări diferite. Participanții sunt îndemnați să abordeze împreună sarcini complexe care necesită cooperare internă, precum și în cadrul unităților militare, scopul unor astfel de exerciții de instruire fiind acela de a consolida pregătirea și reziliența militară în abordarea conflictelor emergente (Chapman et al., 2021; Johnston et al., 2019). Militarii intră în astfel de exerciții de instruire cu așteptări privind cooperarea în sarcini și interacțiuni interpersonale, iar aceste așteptări modelează modul în care aceștia se implică în instruire și, în cele din urmă, învață să stăpânească astfel de sarcini complexe.

Este important să înțelegem modul în care așteptările și resursele personale modelează manifestarea și transformarea conflictelor de sarcină (i.e., dezacordurile legate de modul în care ar trebui îndeplinite sarcinile în timpul instruirii; Jehn, 1995) și conflictele relaționale (i.e., divergențele și animozitățile interpersonale experimentate în timpul instruirii; Jehn, 1995) în astfel de operațiuni militare de instruire. Conflictul emergent este mai degrabă o excepție decât o regulă, subliniind astfel importanța explorării dinamicii intrapersonale a conflictului în cadrul acestor organizații. Al doilea studiu își propune să investigheze modul în care capitalul psihologic pozitiv (PsyCap), ca resursă motivațională personală, influențează interacțiunea dintre așteptările și exprimarea conflictului de sarcină și relațional, precum și modul în care astfel de conflicte influențează autoeficacitatea profesională a militarilor, după perioada de instruire. În cadrul studiului 2 am utilizat un design de cercetare

² Acest capitol din teză este bazat pe studiul: Telecan, M.I., Curșeu, P.L., Rus, C.L. & Rațiu, L.C. (2024). Expectations and experiences of group conflict during military training exercises and their impact on deployment self-efficacy: The role of positive psychological capital. *Team Performance Management: An international Journal*. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2023-0074>

cvasi-experimental folosind un singur grup, datele fiind colectate înainte de debutul și după încheierea unor exerciții de instruire militară (două momente de colectarea datelor). Am evaluat capitalul psihologic pozitiv (PsyCap), precum și așteptările privind conflictul de sarcină și relațional înainte de instruire ($N = 116$ participanți) și experimentarea conflictului de sarcină și relațional, precum și auto-eficacitatea în muncă evaluată imediat după instruire ($N = 84$). Informațiile obținute din ambele momente au fost apoi comparate pentru fiecare participant pentru a observa dacă diferențele statistice sunt semnificative.

Rezultatele noastre arată că un nivel ridicat al PsyCap atenuază așteptările și transformarea conflictului de sarcină, în timp ce un nivel scăzut al PsyCap accentuează așteptările și interpretarea conflictului relațional. Cu alte cuvinte, atunci când PsyCap este ridicat, așteptările inițiale de conflict de sarcină conduc de fapt la scăderea relației, precum și a conflictelor de sarcină în timpul exercițiului de instruire. PsyCap protejează împotriva transformării așteptărilor de conflict de sarcină în conflict real experimentat. Atunci când există un nivel scăzut al PsyCap, așteptările de conflict relațional tind să se transforme în conflict relațional experimentat. Mai mult, atunci când PsyCap este scăzut, așteptările de conflict relațional tind să declanșeze, de asemenea, conflictul de sarcină în timpul exercițiului de instruire.

Concluziile acestui studiu au implicații pentru dezvoltarea punctelor forte personale, cum ar fi PsyCap și autoeficacitatea în timpul exercițiilor de instruire militară, precum și pentru gestionarea conflictelor în context militar. Acest studiu contribuie la literatura despre fundamentele micro ale apariției conflictelor și explorează factorii intrapersonali care influențează exprimarea și transformarea conflictelor în timpul exercițiilor de instruire.

3.3. Studiul 3.

Dinamica dintre conflictul muncă-familie și familie-muncă în timpul pandemiei COVID-19 la militarii din Forțele Aeriene³

Izbucnirea pandemiei COVID-19 a intensificat presiunea asupra vieții de familie din cauza măsurilor preventive, inclusiv a educației online și a muncii de acasă, care au redus granițele dintre două domenii esențiale care fac parte din viața unui individ: munca și familia. Drept urmare, s-a intensificat conflictul dintre viața profesională și cea de familie, devenind tot mai pronunțat și mai vizibil ca niciodată (Junker et al., 2021). Cu toate acestea, chiar dacă acest tip de conflict este bine-cunoscut indiferent de profesie, contextul militar oferă un context deosebit de unic (Mills & Torte, 2018) pentru a explora dinamica dintre conflictul muncă-familie (WFC) și conflictul familie-muncă (FWC) în contextul pandemiei COVID-19. Studiul 3 prezintă două obiective principale. Primul obiectiv vizează testarea măsurii în care schimbările în conflictul dintre muncă și familie generate de pandemia COVID-19 sunt justificate de schimbările în conflictul dintre familie și muncă. Cel de-al doilea obiectiv este de a testa măsura în care rumațiile legate de muncă și COVID-19 prezic WFC. Datele au fost colectate de la 316 participanți din cadrul Forțelor Aeriene Române, utilizând un design de cercetare transversal. Vârsta participanților a variat între 20 și 61 de ani ($M = 35.50$).

Ocupațiile militare vin la pachet cu cerințe de muncă substanțiale, precum separări involuntare de familie, prelungite și frecvente, relocări frecvente, program de lucru lipsit de flexibilitate, respectiv program de lucru neobișnuit, muncă solicitantă din punct de vedere fizic și emoțional, misiuni cu un grad de risc ridicat, care implică cerința extremă de a-și sacrifica viața în beneficiul unei țări (Huffman et al., 2017; Vuga & Juvan, 2013). Ca atare, este primordială înțelegerea dinamicii dintre domeniile familie respectiv muncă în contextul militar (Vuga Beršnak et al., 2023). Studiul nostru integrează Modelul Resurse Muncă – Casă (Engl. „*Work-Home Resources Model*” WHR; ten Brummelhuis & Bakker, 2012) și Teoria Evenimentelor Sistemice (Engl. „*Event Systems Theory*” EST; Morgeson et al., 2015) pentru a explica modul în care solicitările profesionale, precum și cele familiale, sunt modelate de evenimente perturbatoare la nivel macro, cum ar fi izbucnirea pandemiei COVID-19.

Rezultatele noastre au constatat că izbucnirea pandemiei COVID-19 a dat amploare

³ Acest capitol din teză este bazat pe studiul: Telecan, M.I., Curșeu, P.L. & Rus, C.L. (in press). The interplay between work-family and family-work conflict during the COVID-19 pandemic in Air Force service members.

conflictului familie-muncă, care, la rândul său, a sporit conflictul muncă-familie. În plus, intensificarea conflictului muncă-familie din cauza pandemiei COVID-19 a fost prezis pozitiv de ruminările legate de muncă și COVID-19. Atât ruminarea legată de muncă, cât și cea legată de COVID-19 au contribuit pozitiv la intensificarea conflictului muncă-familie din cauza izbucnirii pandemiei de COVID-19. Prin urmare, studiul nostru răspunde solicitărilor recente de a investiga impactul pe care evenimentele contextuale îl au asupra dinamicii muncă-familie (Allen et al., 2023).

3.4. Studiul 4.

Câți prieteni la locul de muncă sunt considerați a fi prea mulți?

Asocierea non-liniară dintre numărul de prieteni, suportul social și starea de bine mentală⁴

Prietenia este una dintre valorile fundamentale ale umanității (Wright, 1984) și poate apărea în variate domenii sociale, inclusiv la locul de muncă (Methot et al., 2016). Prietenia la locul de muncă descrie relațiile interpersonale apropiate și informale bazate pe interes reciproc și pe suport instrumental și emoțional (Pillemer & Rothbard, 2018). Angajații se așteaptă să poată dezvolta uneori relații de prietenie, împărtășind și făcând schimb cu colegii și supervizorii, de beneficii, resurse, precum și de interese valoroase (Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano et al., 2017). Astfel de schimburi sociale se bazează pe principiul reciprocității, conform căruia timpul, efortul și atenția oferite prietenilor vor fi în cele din urmă reciproce. Cu toate acestea, termenii exacti ai reciprocității în schimburile sociale sunt vagi și inconsecvent definiți (Blau, 1964).

Al patrulea studiu, s-a bazat pe Teoria Schimbului Social (Engl. „*Social exchange theory*” (SET) Blau, 1964), pe Modelul de Investiții al Proceselor de Angajament (Engl. „*The Investment Model of Commitment Processes*” (IMCP) Rusbult et al., 2012) și pe efectul Ce-Este-Prea-Mult-Strică (Engl. „*Too-Much-of-a-Good-Thing*” (TMGT) Grant & Schwartz, 2011) pentru a distinge între costurile și beneficiile prieteniei la locul de muncă într-un context militar. Ne bazăm pe SET (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017) pentru a argumenta că, în conformitate cu reciprocitatea în relațiile sociale, prietenia aduce beneficii sub formă de suport social. Pentru a explicita costurile relaționale legate de prietenie, ne-am bazat pe IMCP (Rusbult et al., 2012).

De asemenea, ne-am bazat pe recomandările lui Meyer (2009) pentru a motiva efectele curbilinii și am argumentat că, pe măsură ce numărul de prieteni crește de la un nivel scăzut la mediu, beneficiile legate de prietenie domină costurile, în timp ce, pe măsură ce numărul de prieteni crește în continuare de la mediu la ridicat, costurile relaționale legate de prietenie depășesc beneficiile relaționale. Am decis să testăm această ipoteză non-liniară în mediul militar, un context organizațional puternic reglementat care creează constrângeri situaționale

⁴ Acest capitol din teză este bazat pe studiul: Telecan, M.I., Curșeu, P.L. & Rus, C.L. (2024). How many friends at work are too many? The nonlinear association between the number of friends, social support and mental well-being, *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-09-2023-0372>

puternice pentru angajații militari (Cooper & Withey, 2009). Ne-am așteptat ca în astfel de contexte, ambivalența prieteniei să fie evidentă. Pe de o parte, camaraderia este o valoare relațională cheie, deoarece, în cele mai extreme situații, angajații militari își pun viața în mâinile camarazilor lor (Siebold, 2007; Verweij, 2007; Du Preez et al., 2012). Pe de altă parte, prietenii ar putea interfera în mod negativ cu structura ierarhică a relațiilor de muncă în mediul militar. Dacă angajații au prea mulți prieteni, aceasta ar putea umbri ierarhia organizațională crucială, în special în mediile militare. Cu alte cuvinte, ne așteptăm ca, în mediile militare, prietenia să aducă atât beneficii relaționale prieteniei, cât și costuri pentru relațiile de muncă formale.

Am luat în considerare mai întâi suportul social perceput ca un indicator precis (Engl. "Proxy") pentru resursele relaționale derivate din schimburile sociale reciproce (Jolly et al., 2021) și, în conformitate cu cadrul TMGT (Meyer, 2009; Grant & Schwartz, 2011; Pierce & Aguinis, 2013), susținem că beneficiile relaționale ale prieteniei sunt umbrite de costuri atunci când numărul de prieteni este prea mare. Astfel, ne așteptăm ca suportul social perceput de angajații militari să fie cel mai scăzut atunci când numărul de prieteni este fie prea mic, fie prea mare. În al doilea rând, am examinat relația dintre suportul social perceput și starea de bine mentală care cuprinde aspectele emoționale, sociale și psihologice ale funcționării umane (Keyes, 2002). Datele au fost colectate printr-un design transversal, prin intermediul auto-raportărilor, de la 287 de angajați din cadrul Forțelor Aeriene Române.

Rezultatele noastre au evidențiat o relație non-lineară între numărul de prieteni și suportul social perceput. Astfel, pe măsură ce numărul de prieteni la locul de muncă crește de la 0 la 9, suportul social perceput crește proporțional. Cu toate acestea, pe măsură ce numărul de prieteni crește peste 10, suportul social perceput tinde să scadă în loc să crească. În plus, am constatat că suportul social perceput mediază relația dintre numărul de prieteni și starea de bine psihologică, socială și subiectivă. Aceste constatări pot fi de interes atât pentru organizațiile militare, cât și pentru angajați, deoarece i-ar putea informa în ce măsură să promoveze prietenia la locul de muncă pentru a crește percepția angajaților cu privire la disponibilitatea suportului social și starea lor de bine psihică.

CAPITOLUL 4.

DISCUȚII GENERALE ȘI CONCLUZII

Obiectivul principal al acestei teze a fost de a explora și de a dezvolta o perspectivă relațională și intrapersonală asupra conflictului intragrup în cadrul populației militare și de a contribui la consolidarea acestuia ca un construct dinamic și multidimensional. Perspectiva relațională înglobează studiul consecințelor conflictului de sarcină și relațional (**Studiul 1**) și al relațiilor interpersonale (**Studiul 4**). Perspectiva intrapersonală este ilustrată prin investigarea mecanismelor intrapersonale care influențează transformarea așteptărilor de conflict în conflict experimentat în perioada de instruire a cadrelor militare (**Studiul 2**), precum și prin studiul privind conflictul muncă-familie și familie-muncă (**Studiul 3**).

În restul acestei secțiuni, voi reflecta asupra observațiilor care au rezultat din cercetarea noastră în raport cu obiectivele stabilite în capitolele introductive. După cum am argumentat pe parcursul acestei teze, conflictul este un fenomen psiho-social complex, dinamic și multidimensional, care nu apare doar la nivel individual, influențează și este influențat de interacțiunea mai multor factori. Prin luarea în considerare a multidimensionalității conflictului, în special existența și investigarea diferitelor tipuri de conflict (i.e., sarcină și relațional; conflict muncă-familie (WFC) și familie-muncă (FWC)) încercăm să înțelegem modul în care acesta are un impact asupra reacțiilor emoționale și asupra tendințelor interpersonale. Mai mult, orice informație probată empiric poate contribui la adoptarea unor inputuri care să vizeze diminuarea conflictului intragrup și să aibă în vedere creșterea capacității de luptă a fiecărui militar în parte și a unității din care face parte.

Primul obiectiv al acestei teze, ne ajută să oferim o imagine de ansamblu asupra modului în care perspectiva relațională evidențiază cele două tipuri de conflict – conflictul de sarcină și relațional și cum acestea sunt percepute ca fiind asociate diferit de rezultatele la nivel de echipă (i.e., efectivitatea percepută), cât și individual (i.e., emoții, atitudini) în context militar. Pornind de la direcțiile de cercetare propuse în studiile meta-analitice (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012; DeChurch et al., 2013; O’Neill et al., 2013) privind conflictul intragrup, studiul nostru (Telecan et al., 2023) aduce o contribuție semnificativă literaturii prin folosirea unui experiment cu vignete și testează un model cuprinzător de antecedente și consecințe ale conflictului de sarcină și relațional derivat din principiile fundamentale ale Teoriei Conflictului Intragrup (Jehn, 1994, 1995; Jehn & Bendersky, 2003). Am testat unele dintre principiile de bază ale acestei teorii, evidențiind că atât conflictul de sarcină, cât și cel relațional au un impact diferențiat asupra rezultatelor individuale și de echipă. Din câte cunoaștem, în literatura

empirică doar un singur studiu (Todorova et al., 2022) a investigat disocierea celor două tipuri de conflict, examinând intensitatea exprimării conflictului și modul de gestionare a acestuia într-un context experimental cu vignete.

Totuși, trebuie să interpretăm aceste efecte diferite ale celor două tipuri de conflicte în lumina diferitelor variabile moderatoare. Genul membrilor grupului reprezintă una dintre aceste variabile de interes. De exemplu, am manipulat genul persoanei care induce conflictul pentru a investiga moderatorii de natură relațională ai apariției conflictului în grupuri și pentru a extinde literatura empirică privind factorii compoziționali ai conflictului intragrup. Aceste aspecte aduc o contribuție la literatura empirică prin clarificarea modului în care tipul de conflict și genul persoanei care inițiază conflictul afectează dinamica și performanța echipelor. Constatările noastre ne permit conceptualizarea în mod diferențial a consecințelor asupra rezultatelor la nivel de echipă și individual, indicând faptul că un nivel ridicat al conflictului relațional a fost mai dăunător decât conflictul de sarcină pentru efectivitatea echipei, pentru relațiile interpersonale armonioase, precum și pentru climatul afectiv pozitiv așteptat al echipei. Grupurile care experimentează conflictul de sarcină au performanțe mai bune decât cele care se confruntă cu conflictul relațional. Acest rezultat susține teoria inițială a conflictului de sarcină ca precursor al elaborării informațiilor și al efectivității în îndeplinirea sarcinilor (Jehn, 1994; 1995).

Un alt aport al studiului nostru este identificarea unui mecanism afectiv în dinamica conflictului de sarcină și relațional. Acest mecanism afectiv este susținut de dovezile empirice anterioare care arată că un nivel ridicat al conflictului relațional declanșează o emoționalitate negativă care îi distrage pe membrii grupului de la îndeplinirea sarcinilor lor și, în cele din urmă, reduce efectivitatea echipei (Simons & Peterson, 2002). Am explorat de asemenea și variabile relaționate cu climatul emoțional al grupului, precum și atitudinile și intențiile comportamentale față de membrul care generează conflictul. Rezultatele noastre arată că un nivel ridicat al conflictului relațional generează dispoziții negative mai intense și mai puține emoții pozitive comparativ cu conflictul de sarcină. De asemenea, membrii grupului care generează conflicte relaționale sunt mai susceptibili de a fi evitați în viitor. Conflictul relațional este adesea exprimat cu o intensitate ridicată de opoziție (Ayoko & Pekerti, 2008), este îndreptat către receptor și se concentrează pe tensiuni sau probleme interpersonale (Jehn, 1997; Jehn & Chatman, 2000). Acest tip de conflict este caracterizat adesea de sentimente de amenințare la adresa identității de sine sau a stimei de sine (De Dreu et al., 2004; De Wit et al., 2012; Jehn et al., 2008; Staw et al., 1981). Aceste sentimente îi pot determina pe receptori să dea vina pe celălalt individ și să atribuie comportamentului acestuia intenții negative, ulterior ducând la emoții negative (DeChurch et al., 2013; Greer & Jehn, 2007). Studiul nostru reiterează dovezile

(Bear et al., 2014; Todorova et al., 2014) privind consecințele emoționale ale conflictului, arătând că un nivel ridicat al conflictului relațional declanșează mai multă dispoziție negativă și mai puține emoții pozitive decât conflictul de sarcină. Prin aceste rezultate, oferim o înțelegere mai complexă privind aspectele emoționale și interpersonale care sunt esențiale pentru înțelegerea efectelor conflictului asupra funcționării grupului (Jehn et al., 2013; Yang & Mossholder, 2004).

Deși inițial, constatările noastre nu au susținut direcția așteptată întemeiată pe paradigma similaritate-atracție (Byrne, 1971) în ceea ce privește interacțiunea dintre sexul participantului și sexul persoanei care a generat conflictul, acestea aduc o contribuție Teoriei semnificării costului și a altruismului competitiv (Lee et al., 2018). Această teorie susține că atât indivizii de sex masculin, cât și indivizii de sex feminin tind să se comporte cu generozitate și să ajute atunci când interacționează cu sexul opus, deoarece astfel de comportamente semnaleză o caracteristică atractivă, cum ar fi capacitatea și dorința de a avea grijă de alții (Lee et al., 2018). Literatura empirică a arătat că atitudinile față de echipă și față de ceilalți membri ai echipei influențează comportamentul conflictual. Atitudinile interpersonale negative îi determină pe indivizi să devină mai puțin cooperanți și mai conflictuali cu alți membri ai grupului (Ayoko, 2016; Choi & Cho, 2019). În plus, antipatia față de un membru al echipei duce la evitarea acestuia de către ceilalți (Casciaro & Lobo, 2008; Marineau et al., 2018). Membrii echipei pot să creeze și implementeze soluții de rezolvare în cazul situațiilor conflictuale, adaptându-și fluxul de muncă pentru a evita alți membri ai echipei (Park et al., 2020). Totodată, aducem un plus de cunoaștere la studiile care abordează strategiile de gestionare a conflictului (Maltarich et al., 2018; Peterson & Behfar, 2003) constatând că, strategiile de cooperare sunt declanșate mai degrabă de conflictul de sarcină decât de conflictul relațional, în timp ce strategiile asertive sunt declanșate mai degrabă de conflictul relațional decât de cel de sarcină. Nu în ultimul rând, studiul nostru a răspuns apelului de cercetare lansat de către De Wit et al. (2012) pentru a explora efectivitatea în grupurile care se confruntă atât cu conflictul de sarcină, cât și cu conflictul relațional.

Al doilea studiu al prezentei teze (Telecan et al., 2024) susține perspectiva intrapersonală a conflictului și explorează mecanismele care influențează transformarea așteptărilor de conflict în conflict experimentat pe perioada instruirii militare. Studiul se bazează pe Teoria SIT (Deutsch, 1949) și Modelul PEC (Krueger et al., 2022) pentru a evidenția mecanismele intrapersonale (Shah et al., 2021) care influențează transformarea așteptărilor privind conflictul în conflict experimentat în timpul unor exerciții de instruire militară. Rezultatele studiului au evidențiat faptul că PsyCap, ca resursă intrapersonală, este un

moderator cheie în exprimarea și transformarea conflictului și are rol de protecție în transformarea așteptărilor de conflict de sarcină în conflict real experimentat. Acest rezultat este în concordanță cu literatura empirică care susține faptul că PsyCap reprezintă o potențială resursă intrapersonală și o trăsătură esențială a interpretării conflictului de care pot beneficia grupurile militare pentru a facilita comportamentele de învățare în echipă și ulterior, având un impact asupra satisfacției profesionale în grupurile de muncă (Harty et al., 2016; Youssef & Luthans, 2001). Aceasta este o contribuție importantă deoarece explorăm relația dintre PsyCap și dinamica conflictului, o relație puțin investigată în literatura de specialitate.

Prin integrarea principiilor Teoriei SIT și ale modelului PEC, studiul nostru extinde rețeaua nomologică a PsyCap și contribuie la înțelegerea mai profundă a modului în care această resursă personală poate influența dinamica echipelor militare în perioada de instruire. În plus, studiul nostru contribuie la literatura existentă prin aprofundarea înțelegerii experiențelor conflictuale ale membrilor echipei, oferind perspective noi asupra emoțiilor și percepțiilor diferite legate de existența, intensitatea și forma conflictului de grup, așa cum sunt conceptualizate prin prisma "realităților multiple" (Krueger et al., 2022; Park et al., 2020; Nyein et al., 2020). Un alt rezultat deosebit de important al studiului nostru evidențiază relaționarea negativă dintre conflictul relațional și auto-eficacitatea profesională a militarilor. Această constatare evidențiază necesitatea implementării unor strategii eficiente de gestionare a conflictelor pe durata instruirii, întrucât experiența conflictului relațional reduce considerabil auto-eficacitatea militarilor privind aceste antrenamente. Studiul nostru îmbogățește literatura empirică privind escaladarea și transformarea conflictelor de grup (Jehn et al., 2013; Pluut & Curseu, 2013; Van den Berg et al., 2014; Zhang et al., 2023), având în vedere că știm relativ puțin despre procesele conflictuale în context militar, în special în timpul perioadelor de instruire militară. Deși literatura empirică a investigat relația dintre PsyCap și conflicte sau gestionarea conflictelor în raport cu alte variabile (Gardner & Rasmussen, 2018; Leon-Perez et al., 2016; Zou et al., 2016), niciunul dintre acestea nu a explorat relația dintre PsyCap și transformarea conflictelor într-un context militar.

Al treilea obiectiv al prezentei teze a evidențiat conflictul dintr-o perspectivă intrapersonală. Considerând această perspectivă, am investigat măsura în care schimbările în conflictul muncă-familie generate de pandemia COVID-19 au fost explicate de schimbările în conflictul familie-muncă generate de izbucnirea pandemiei, de ruminările legate de muncă și de COVID-19 la personalul militar. Din punct de vedere teoretic, studiul nostru folosește principiile EST (Morgeson et al., 2015), modelul W-HR (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) și COR (Hobfoll, 1989) pentru a explica modul în care solicitările profesionale, precum și cele

familiale, sunt modelate de evenimente perturbatoare la nivel macro, cum ar fi izbucnirea pandemiei COVID-19. Rezultatele noastre sunt în concordanță cu restrânsul corp de cercetare care a investigat empiric relația dintre ambele direcții ale conflictului dintre muncă și familie în timpul pandemiei COVID-19 (Elahi et al., 2022). Pentru a explica rezultatele noastre, folosim modelul W-HR (ten Brummelhuis & Bakker, 2012) care conceptualizează dinamica dintre familie și muncă ca fiind procesul prin care cerințele contextuale din domeniul familial afectează procesele de muncă care duc ulterior la epuizarea resurselor personale dintr-un domeniu (i.e., fizice, emoționale și cognitive volatile) și împiedică funcționarea în celălalt domeniu.

Prin investigarea mecanismelor de bază care explică modul de funcționare în domeniul familial și cum acestea sunt relaționate cu rezultatele din domeniul muncii, contribuim la oferirea unei perspective intrapersonale, în a ajuta angajații și organizațiile militare să prevină influențele negative și să le faciliteze pe cele pozitive de acasă care au ulterior un impact asupra locului de muncă. Studiul nostru oferă un suport indirect pentru modelul W-HR (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), sugerând că factorii condiționali, cum ar fi caracteristicile individuale (resurse cheie, precum cele epuizate de ruminările legate de muncă și COVID-19) și contextul în care trăiesc indivizii (resurse macro, cum ar fi cele epuizate de măsurile impuse de carantina COVID-19 și de situația de alertă – lipsa de îngrijire a copiilor și asumarea rolului de educator) pot preveni și atenua interferența dintre domeniul familial și cel profesional. În plus, prin teoria COR (Hobfoll, 1989), evidențiem faptul că gândurile repetitive îndreptate către probleme legate de muncă pot epuiza resursele cognitive și energetice considerabile necesare pentru angajații militari. Studiul nostru aduce mai multe contribuții importante la cunoașterea relațiilor dintre conflictul muncă-familie (WFC) și familie-muncă (FWC) în timpul unui eveniment la nivel macro, cum ar fi pandemia COVID-19.

Deși literatura existentă a explorat pe larg fiecare tip de conflict în legătură cu diverse variabile (Reimann et al., 2022), puține studii au examinat relația dintre ele (Elahi et al., 2022). Studiul nostru contribuie la literatura de specialitate prin investigarea dinamicii dintre familie-muncă în rândul ocupațiilor militare (Vuga Beršnak et al., 2023), literatura investigându-le mai degrabă separat (Allen et al., 2023). Întrucât conflictul familie-muncă a primit mai puțină atenție în literatura empirică comparativ cu conflictul muncă-familie (Orellana et al., 2023), studiul nostru extinde cunoștințele despre conflictul familie-muncă, în principal în contextul evenimentelor la nivel macro și în rândul ocupațiilor militare. Mai mult, rezultatele noastre arată că intensificarea conflictului muncă-familie din cauza pandemiei COVID-19 a fost relaționată pozitiv cu ruminările legate de muncă. Astfel, studiul nostru aprofundează cunoștințele privind

gama de consecințe ale ruminățiilor legate de muncă asupra interferenței muncă-familie. Deoarece ruminăția COVID-19 (Nikolova et al., 2021) este un construct relativ nou, studiul nostru adaugă cunoștințe privind rezultatele ruminățiilor legate de COVID-19, altele decât cele legate de sănătate și stare de bine. Până în prezent, puține studii anterioare au examinat ruminăția legată de COVID-19 în relație cu conflictul muncă-familie. Contribuim la acest corp restrâns de cunoștințe prin dezvăluirea faptului că nivelurile mai ridicate de ruminății legate de COVID-19 sunt asociate cu o intensificare a conflictului muncă-familie la personalul militar în timpul pandemiei.

Ultimul obiectiv al prezentei teze a fost să ofere informații suplimentare despre perspectiva relațională care înglobează mecanismele specifice prin care apar efectele prieteniei la locul de muncă, și care, ulterior, își pun amprenta asupra stării de bine mentale. Prin intermediul acestui studiu, evidențiem prietenia ca fiind o resursă interpersonală cheie în context militar. Mai specific, studiul nostru se bazează pe Modelul IMCP (Rusbult et al., 2012), pe cadrul SET (Blau, 1964) și TMGT (Grant & Schwartz, 2011) pentru a investiga diferențele dintre costurile și beneficiile relaționate cu prietenii la locul de muncă într-un context militar. În timp ce literatura empirică care are ca obiect de studiu prietenia la locul de muncă a folosit SET drept cadru teoretic (Methot et al., 2016), studiul nostru utilizează cadrul meta-teoretic TMGT pentru a distinge costurile și beneficiile asociate prieteniei la locul de muncă în cadrul organizațiilor militare.

Rezultatele noastre arată că, pe măsură ce numărul de prieteni la locul de muncă crește de la 0 la 9, suportul social perceput crește proporțional. Cu toate acestea, pe măsură ce numărul de prieteni crește peste 10, suportul social perceput scade. Totodată, în cadrul acestui studiu, am răspuns apelurilor de realizare de studii suplimentare privind efectul TMGT (Grant & Schwartz, 2011; Busse et al., 2016; Pierce & Aguinis, 2013), privind potențialele beneficii ale prieteniei la locul de muncă asupra stării de bine mentale și mecanismele implicate în apariția acestor beneficii (Craig & Kuykendall, 2019) și a dezavantajelor sale (Pillemer & Rothbard, 2018). Rezultatele noastre sunt în conformitate cu teoria RRT (Lakey & Orehek, 2011), acestea sugerând că suportul social aduce beneficii pentru starea de bine mentală a militarilor. Aceste constatări completează studiile anterioare care au evidențiat pe larg importanța suportului social atât pentru sănătatea și starea de bine a angajaților militari, cât și a celor civili (Kim et al., 2018), considerând starea de bine mentală a angajaților militari ca fiind un concept multidimensional. Suportul social funcționează ca o rețea de resurse relaționale și ajută la înțelegerea modului în care numărul de prieteni de la locul de muncă influențează starea mentală a angajaților. În timp ce unele studii au examinat starea de bine dintr-o perspectivă globală

(Jackman et al., 2020), studiul nostru contribuie la literatura existentă prin luarea în considerare a stării de bine mentale dintr-o perspectivă multidimensională (Keyes, 2002). Rezultatele noastre sunt importante deoarece un număr crescut de prieteni în rândul colegilor ar putea fi relaționat însă și cu epuizarea. Acest lucru se întâmplă deoarece relațiile de prietenie cu colegii și supervizorii creează sentimente de responsabilitate și obligație și necesită investirea atenției și energiei pentru a le menține. Astfel, chiar dacă există efecte pozitive ale unei rețele numeroase de prieteni la locul de muncă, pot exista și consecințe negative, precum epuizarea și diminuarea stării de bine, care se relaționează ulterior cu o efectivitate scăzută în sarcini a cadrelor militare (LePine et al., 2005).

Cunoașterea acestor informații nu ne ajută doar din punct de vedere teoretic, pentru a determina mărimea optimă a unei rețele de prieteni la muncă, dar și pentru a gestiona componența echipelor, astfel încât să optimizăm starea de bine mentală și, în final, efectivitatea în muncă. Angajații care au rețele mai numeroase de prieteni la locul de muncă comunică intim, oferind informații mai acurate și detaliate, fapt ce duce la creșterea stării de bine, dobândind astfel o modalitate mult mai completă și eficientă pentru realizarea sarcinilor operaționale. Având în vedere aceste rezultate, teoriile viitoare despre impactul relațiilor sociale asupra efectivității ar trebui să considere modul în care prietenii între colegi îl au asupra stării de bine a acestora, care influențează mai apoi și suportul social (Methot et al., 2015).

Dintr-o perspectivă practică, prezenta teză poate oferi o serie de recomandări atât pentru organizațiile militare cât și pentru departamentele de resurse umane din cadrul acestora, pentru a le ajuta să prevină conflictul intragrup. Având în vedere natura cu două tăișuri a conflictului în cadrul grupurilor, recomandăm supervizorilor militari să fie atenți la situațiile în care conflictul poate fi perceput ca fiind mai degrabă benefic decât dăunător (prin promovarea implicării, declanșarea conflictelor de sarcină care pot stimula creativitatea, schimbul de informații, efectivitatea grupului/echipei) și când poate deveni o povară dacă este gestionat greșit (declanșarea conflictului relațional).

O altă sugestie ancorată în domeniul conflictului provine din rezultatele noastre referitoare la așteptările și experiențele conflictuale ale membrilor echipei din timpul exercițiilor de instruire militară. Supervizorii militari ar trebui să fie conștienți de faptul că strategiile de reglare a emoțiilor au un impact asupra modului în care percepțiile lor despre conflict ar putea genera și escalada conflictele relaționale din interiorul echipei. Acest lucru evidențiază că membrii echipei ar putea folosi eficient strategii de reglare a emoțiilor (ca mecanism de coping) pentru a preveni transformarea conflictului de sarcină în relațional. În cele din urmă, strategiile eficiente de reglare a emoțiilor au potențial de rezolvare a conflictelor.

Rezultatele noastre evidențiază că supervizorii militari ar trebui să înțeleagă acest efect și să investească în programe de consiliere psihologică privind reglarea emoțională în echipele lor.

Mai mult, rezultatele noastre au evidențiat una dintre resursele personale care poate duce la succes atât la nivel individual, cât și organizațional – PsyCap (Avey et al., 2011; Rus & Jesus, 2010). O altă sugestie ancorată în cazul de față, provine din rezultatele obținute, împreună cu cele ale studiilor existente în literatura de specialitate, care au examinat influența unor programe și traininguri asupra creșterii nivelului de capital psihologic (Lupșa et al., 2020; Luthans et al., 2008) și poate constitui un input pentru practicile de management al resurselor umane din cadrul organizațiilor militare.

Luând în considerare atât modelul PEC (Krueger et al., 2022) cât și rezultatul studiului nostru (Telecan et al., 2024) evidențiem câteva implicații practice asupra modalităților prin care supervizorii și organizațiile militare(e) pot interveni pentru a diminua escaladarea conflictelor în echipa/grupul de muncă. Intervențiile la nivel intraindividual pot încuraja militarii să perceapă conflictul într-un mod predominant pozitiv și să își gestioneze reacțiile, astfel încât să nu devină blocați în opiniile lor și să nu se angajeze în comportamente problematice, care pot escalada într-un conflict potențial (i.e. relațional). Pot fi implementate intervenții care promovează procesarea reflexivă a informațiilor, încurajând indivizii să își acorde timp pentru a reflecta, planifica și a se adapta (West, 2002). Această abordare a fost asociată cu o asimilare mai profundă a informațiilor și un schimb mai frecvent al acestora (De Dreu, 2007), comportamente de gestionare a conflictului mai puțin competitive (O'Neill et al., 2017) și rezultate pozitive în echipă (Widmer et al., 2009). De asemenea, pot fi incluse intervenții care încurajează reevaluarea cognitivă, prin care membrii echipei reinterpretează o situație (Lazarus & Alfert, 1964). În acest context, putem face referire la cele care promovează schimbarea perspectivei (Finkel et al., 2013; Rodriguez et al., 2020), care s-au dovedit eficiente în diminuarea rigidității atitudinilor (Tuller et al., 2015). Este probabil ca o rigiditate mai redusă să conducă la o opoziție mai puțin intensă față de ideile altora, la abordări mai cooperante în gestionarea conflictelor și la o escaladare diminuată a conflictului.

O altă recomandare practică derivă din constatările noastre legate de prietenia la locul de muncă. Cercetarea de față poate ajuta supervizorii militari să înțeleagă când este benefică promovarea prieteniei la locul de muncă pentru a spori suportul social și starea de bine. Wheelan (2009) susține că mărimea echipei este un factor crucial pentru creșterea sau diminuarea suportului social. Este așadar util să cunoaștem aceste informații, precum și despre influența pe care numărul de prieteni o are asupra suportului social și al stării de bine a membrilor din cadrul organizației militare, pentru a-i ajuta pe supervizori să determine mărimea optimă a unui grup

de prieteni la muncă în vederea creșterii suportului social și al stării de bine. În plus, organizațiile ar trebui să caute modalități de a promova relațiile de prietenie armonioase la locul de muncă. Acest lucru este deosebit de important pentru starea de bine a angajaților, dat fiind faptul că studiile anterioare au dovedit importanța acestora pentru diverse comportamente organizaționale, cum ar fi, o implicare mai mare, performanță mai bună și absenteism mai scăzut (Fisher, 2010; Craig & Kuykendall, 2019). Pe măsură ce angajații acordă o mare valoare relațiilor, ei tind să aibă o efectivitate mai crescută în cadrul organizațiilor în care se simt apreciați, de încredere și pot avea interacțiuni sociale semnificative. Prin urmare, încurajând angajații să cultive prietenii la locul de muncă, supervizorii militari pot contribui la îmbunătățirea sentimentului de apartenență față de grupul din care fac parte și față de organizația militară. Acest lucru promovează starea de bine la locul de muncă, facilitând dezvoltarea de abilități și competențe, creșterea suportului social, și, ulterior, a efectivității echipei (Fisher, 2010).

În cele din urmă, o altă recomandare practică derivă din constatările noastre legate de dinamica dintre conflictul muncă-familie și familie-muncă din timpul pandemiei COVID-19. Organizațiile militare ar putea lua în considerare stabilirea de programe de muncă flexibile pentru angajații lor și să încurajeze activitățile orientate spre familie, ajutându-și astfel angajații să mențină limite clare între muncă și viața personală de familie (Rîglea et al., 2021). Mai mult, oferirea de ședințe regulate de consiliere psihologică angajaților pentru a-i ajuta să facă față problemelor profesionale și familiale poate fi benefic în prevenirea și diminuarea celor două tipuri de conflicte. De asemenea, un climat de susținere în organizațiile militare ar duce la împărtășirea liberă a problemelor familiale, fără a fi învinuit sau judecat. Atunci când angajații se simt susținuți de organizațiile lor, ei își dau seama că nevoile lor personale și familiale sunt apreciate și recunoscute. În plus, această situație poate fi benefică pentru organizații deoarece angajații au tendința de a fi recunoscători la rândul lor și de a-și îndeplini sarcinile cu mai multă implicare și determinare (Vișeu et al., 2021). Supervizorii militari ar trebui să acorde o atenție deosebită volumului de muncă și orelor suplimentare, care pot intensifica stresul și schimbările inutile ale angajaților de pe o funcție profesională pe alta (Gözükara & Çolakoğlu, 2015; Rîglea et al., 2021).

De asemenea, înainte de a interveni asupra acestor variabile, organizațiile și supervizorii militare(i) ar trebui să se concentreze asupra antecedentelor acestora (i.e., valorile privind centralitatea familiei, situațiile de boală din familie, numărul de ore de muncă, volumul de muncă fizică sau psihică), deoarece acestea sunt aspecte care favorizează existența tipurilor de conflict analizate (Schonfeld & Chang, 2017). La nivelul muncii, pot fi puse în aplicare

modalități alternative de muncă, care pot facilita gestionarea diadei muncă-familie, cum ar fi orarul flexibil, adică, angajații militari să lucreze un număr fix de ore pe zi și, după aceea, aceștia putând să își gestioneze activitățile de zi cu zi; sau munca partajată, adică aceleași sarcini să fie îndeplinite de două sau mai multe persoane, sau facilitarea muncii în schimburi – spre exemplu, un angajat poate lucra în schimbul de dimineață și altul în schimbul de după-amiază (Neves, 2014). Pentru a spori oportunitățile angajaților de a avea experiențe pozitive acasă și să le împărtășească cu cei apropiați, organizațiile pot oferi politici favorabile familiei și pot promova echilibrul dintre viața profesională și cea privată a acestora. De exemplu, organizațiile militare pot stabili limite clare în ceea ce privește munca suplimentară și utilizarea telefonului mobil în afara orelor de muncă, astfel încât angajații vor putea avea parte de evenimente pozitive în domeniul familial și vor putea să interacționeze cu persoanele importante din mediul de acasă, diminuând astfel și ruminările legate de munca. De asemenea, ar fi benefic să le oferim angajaților programe de consiliere psihologică și să implementăm strategii de management al emoțiilor (coping centrat pe probleme și coping centrat pe emoții) pentru a-i ajuta să înțeleagă și să facă față mai bine atât problemelor de la locul de muncă cât și în cele familiale într-o manieră constructivă (Ye et al., 2020).

În cele din urmă, la fiecare dintre capitolele în care au fost prezentate studii cu design experimental sau transversal, am indicat o serie de limite și direcții viitoare de cercetare. Acestea ar putea constitui un input pentru replicarea rezultatelor obținute și testarea empirică a altor variabile și ipoteze sau explicații lansate din această teză. Dincolo de aceste contribuții, este important să menționăm și limitele care restricționează gradul de generalizare al rezultatelor obținute. Astfel, în cadrul primului studiu am oferit doar o imagine asupra modului în care cele două tipuri de conflicte se raportează la diverse rezultate la nivel de echipă și individual, într-un context militar. Realizarea unui studiu meta-analitic sau unui studiu sistematic privind conflictul de echipă poate evidenția relații semnificative privind diferite variabile măsurate la nivel individual sau la nivel de grup de analiză. În cadrul celui de-al doilea studiu, este important de luat în considerare influența asupra apariției, escaladării, transformării, exprimării și gestionării conflictului asupra altor variabile organizaționale.

Neînțelegerile dintre membrii grupului pot fi depășite prin împărtășirea și integrarea diferențelor de perspective dintre aceștia (Cronin et al., 2011; Cronin & Weingart, 2019), ceea ce sugerează că primul pas spre rezolvarea acestor neînțelegeri este recunoașterea faptului că aceste diferențe există. De exemplu, indivizii care raportează niveluri mai mari de conflict relațional la locul de muncă dezvoltă atitudini mai cinice față de munca lor, mai multă tensiune intrapersonală, mai puțin angajament la locul de muncă și o mai mare predispoziție spre

părăsirea locului de muncă sau al organizației (Shaukat et al., 2017). Studiile viitoare ar trebui să investigheze experiențele și comportamentele indivizilor în situații de conflict, la diferite momente de timp, în cadrul unor studii pe mai multe niveluri (Engl. „*Multilevel*”) și longitudinale. Deși cercetările de acest tip pot fi mai dificile și necesită mai mult timp și resurse pentru a fi realizate decât cele transversale, considerăm că rezultatele vor fi esențiale atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, deoarece vor reliefa într-un mod mai accentuat experiențele reale trăite de membrii grupurilor (Krueger et al., 2022), în mod special de cele militare. O asumție de bază a modelului PEC, precum și a studiilor empirice pe care le înglobează (Krueger et al., 2022; Cronin & Bezrukova, 2019; Korsgaard et al., 2008), este că procesele de elaborare a sensului reprezintă nucleul perceptual din care decurg toate interacțiunile din cadrul unui episod conflictual. Procesele prin care indivizii își construiesc sensul transformă expresiile și comportamentele celorlalți în percepții relevante pentru conflict, care, la rândul lor, devin inputuri care influențează răspunsurile lor comportamentale.

O consecință semnificativă a acestui fapt este că indivizii nu atribuie sens unui episod de conflict fără a lua în considerare un context preexistent. Militarii atribuie sens acțiunilor altora în contextul comportamentului anterior al unui individ, al percepțiilor despre acel individ și convingerilor despre grupul din care face parte. Studiile viitoare ar trebui să ia în considerare relațiile pe care le au militarii și modul în care acest mecanism de filtrare modelează experiențele psihologice ale comportamentelor conflictuale. De exemplu, militarii care au ajuns să aibă încredere în cineva de-a lungul timpului au mai multe șanse să resimtă emoții pozitive precum compasiune și empatie față de acesta și să integreze punctele de vedere ale acestuia (Cronin & Weingart, 2019). Al treilea studiu prezintă necesitatea de a utiliza designuri de cercetare experimentale sau longitudinale care să fie capabile să surprindă cauzalitatea, dinamica, schimbarea pre-post intervenție a dinamicii muncii și a familiei în relație cu alte variabile. În ceea ce privește cel de-al patrulea studiu limitele sale sunt similare cu cele ale studiului trei. În timp ce literatura empirică a analizat tipurile de conflict și conflictul în echipă ca fenomen de grup, noi oferim o perspectivă intraindividuală și relațională, care încearcă să explice procesul psihologic prin care indivizii experimentează conflictul atât la nivel individual cât și la nivel de grup/echipă. O astfel de înțelegere a modului în care un militar se confruntă cu o situație conflictuală oferă o perspectivă mai nuanțată asupra rezultatelor anterioare din literatura de specialitate. În plus, prin înțelegerea și gestionarea capcanelor și piedicilor potențiale ale diferitelor fațete ale conflictului, organizațiile, echipele și supervizorii militari pot preveni mai eficient acest fenomen omniprezent și pot aduce schimbări pozitive în mediile lor de muncă.

Tabel 1. Rezumat al rezultatelor principale și concluzii

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
Studiul 1	20 și 61 de ani	Efectivitatea echipei Atitudinile interpersonale Intenția de a evita persoana Emoțiile pozitive Starea de spirit negativă Conflict de sarcină Conflict relațional Strategiile de management al conflictului (i.e., asertive și cooperare)	Obținerea acceptului organizației militare pentru derularea studiului și a consimțământului participanților; Construirea și testarea scenariilor: conflict de sarcină și relațional; Ordinea scenariilor: încrucișarea celor două manipulări – tipul de conflict (sarcină versus relație) și sexul persoanei care generează conflictul (masculin versus feminin); Prezentarea scenariului + întrebărilor privind efectul situației conflictuale asupra: <ul style="list-style-type: none"> - Efectivității echipei; - Emoțiilor pozitive și stării de spirit percepute în cadrul echipei; - Dinamicilor relaționale (atitudini interpersonale și 	Efectul semnificativ al tipului de conflict $F(1,148) = 38.09$ ($p < .001$), $\eta^2 = .20$, $\pi = 1.00$. Efectivitatea echipei mai mare pentru grupurile care experimentează conflict de sarcină ($M = 5.71$, $SD = .104$), comparativ cu a grupurilor care experimentează conflict de relație ($M = 4.10$, $SD = .151$). Efect semnificativ al tipului de conflict asupra stării de spirit (dispoziției) negativă, $F(1,148) = 37.65$, $p < .001$, $\eta^2 = .20$, $\pi = 1.00$; pentru conflictul de sarcină, starea de spirit generală negativă raportată este mai redusă ($M = 1.79$, $SD = .049$)

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
			<p>intenția de a evita persoana care a cauzat conflictul);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategiilor de management a conflictului. 	<p>decât pentru conflictul relațional ($M = 2.60, SD = .63$).</p> <p>Efect semnificativ al tipului de conflict asupra emoțiilor pozitive, $F(1,148) = 29.69, p < .01, \eta^2 = .17, \pi = 1.00$; pentru scenariile cu conflict relațional sunt raportate mai puține emoții pozitive ($M = 3.57, SD = .115$) decât pentru cele cu conflict de sarcină ($M = 5.11, SD = .103$).</p> <p>Efect semnificativ al tipului de conflict asupra managementului conflictului într-un mod cooperativ, $F(1,148) = 19.03, p < .01, \eta^2 = .11, \pi = .99$.</p> <p>Tendința de a aborda într-un mod</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>mai cooperant scenariile ce ilustrează un conflict de sarcină ($M = 4.41$, $SD = .90$) decât scenariile ce ilustrează un conflict de relație ($M = 3.28$, $SD = 1.19$).</p> <p>Efect semnificativ marginal al tipului de conflict asupra managementului conflictului într-un mod asertiv, $F(1,148) = 3.57$ ($p=.06$), $\eta^2 = .02$, $\pi = .47$.</p> <p>Există tendința de a aborda într-un mod mai încrezător scenariile ce ilustrează un conflict relațional ($M = 4.77$, $SD = .67$) decât scenariile care descriu conflict de sarcină ($M = 4.66$, $SD = .65$).</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>Efectul mediat indirect de emoțiile pozitive este pozitiv și semnificativ .85, $SE = .13$, 95% CI [.59; 1.11].</p> <p>Efectul mediat indirect de starea de spirit negativă este semnificativ .23, $SE = .12$, 95% CI [.004; .47] demonstrând faptul că climatul grupului mediază efectul tipului de conflict (sarcină vs. relațional) asupra efectivității echipei.</p> <p>Strategiile de management al conflictului cooperative și asertive vor media relația între tipul de conflict (relațional vs. sarcină) și efectivitatea echipei.</p> <p>Doar strategiile cooperante de</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>management al conflictului au un efect indirect semnificativ .16, $SE=.07$, 95% CI [.01; .30].</p> <p>Efect indirect al strategiilor asertive este negativ, dar nu semnificativ - .01, $SE=.01$, 95% CI [-.04; .02].</p>
Studiul 2	20 și 40 ani	<p>Conflict de sarcină</p> <p>Conflict relațional</p> <p>Capital psihologic pozitiv</p> <p>Auto-eficacitatea</p>	<p>Participanții au completat un sondaj de două ori, o dată înainte de începerea exercițiilor de instruire militară și o dată imediat după încheierea acestora.</p> <p>Datele au fost colectate în perioada mai-iunie 2023, în format creion-hârtie.</p> <p>Toate răspunsurile au fost anonime.</p> <p>Pentru a potrivi sondajele de dinaintea și de după exercițiul de instruire militară, le-am cerut participanților să construiască un</p>	<p>PsyCap duce la descăderea conflictului de sarcină, un model de rezultate care se opune la ceea ce am presupus în Ipoteza 1.</p> <p>Deși efectul de interacțiune este semnificativ și efectele condiționale susțin un rol moderator al PsyCap în relația dintre conflictul de sarcină așteptat și conflictul de sarcină experimentat, modelul de interacțiune nu este aliniat cu ceea ce</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
			cod anonimizat.	<p>am presupus.</p> <p>Efectul interacțiunii dintre PsyCap și conflictul relațional așteptat asupra conflictului relațional experimentat este semnificativ și, PsyCap favorizează descaladarea conflictului relațional (pentru un capital psihologic scăzut, panta relaționării dintre conflictul relațional așteptat și cel experimentat este pozitivă și semnificativă).</p> <p>Primul efect indirect semnificativ este observat atunci când PsyCap este ridicat și, în aceste condiții, transformarea conflictului de la așteptările de conflict de sarcină la conflictul relațional experimentat a</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>fost semnificativă (efect indirect = 0.07, $SE = 0.04$, 95% CI [.001; 0.17]) asupra auto-eficacității la locul de muncă.</p> <p>Alte două efecte indirecte semnificative sunt observate atunci când PsyCap este scăzut, pentru efectul escaladării conflictului relațional asupra auto-eficacității de instruire militară (efect indirect = - .07, $SE = .04$, 95% CI [-.17; -.003]).</p> <p>Relaționarea negativă dintre conflictul relațional experimentat și auto-eficacitatea de instruire militară este semnificativă.</p> <p>Relaționarea dintre conflictul de</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>sarcină așteptat și experimentat și auto-eficacitatea de instruire militară a fost negativă, dar nu a fost semnificativă.</p> <p>Pe baza rezultatelor analizelor de mediere, putem evidenția că transformarea așteptărilor privind conflictul de sarcină în conflict relațional și escaladarea conflictului relațional sunt singurele relaționări indirecte semnificative care explică auto-eficacitatea de instruire militară.</p>
Studiul 3	20 și 61 de ani	<p>Conflict muncă-familie înainte și în timpul COVID-19</p> <p>Conflict familie-muncă înainte și în timpul COVID-19</p>	<p>Proiect mai amplu privind consecințele pandemiei COVID-19 asupra personalului militar și organizației militare;</p> <p>Participanții au fost invitați să facă parte dintr-un studiu referitor la consecințele</p>	<p>Efectului indirect între schimbarea de la nivelul WFC de dinainte de pandemie și din timpul pandemiei ($\Delta WFC = WFC \text{ înainte} - WFC \text{ în timpul COVID-19}$) este parțial explicată demonstrând schimbarea</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
		<p>Ruminația legată de muncă</p> <p>Ruminația legată de COVID-19</p>	<p>pandemiei de COVID-19;</p> <p>Completarea chestionarului care a inclus scale de evaluare a variabilelor incluse în studiu;</p> <p>Completarea instrumentelor în format creion-hârtie;</p> <p>Design transversal, iar datele au fost analizate la nivel individual.</p>	<p>de la nivelul conflictului dintre familie și muncă (FWC) ($\Delta FWC = FWC \text{ înainte} - FWC \text{ în timpul pandemiei COVID-19}$) de dinainte și din timpul pandemiei $.03$; $SE = .01$ $CI_{low} = .01$; $CI_{high} = .06$);</p> <p>Efectul direct al pandemiei asupra schimbării WFC (ΔWFC) este pozitiv și semnificativ $.07$; $SE = .02$, $CI_{low} = .03$; $CI_{high} = .11$).</p> <p>Efectul mediat indirect între sex și ΔWFC este semnificativ și cu $\Delta FWC (.04, SE = .03, CI[.001; .11])$;</p> <p>Efectul mediat indirect între sex și ΔWFC nu este semnificativ cu $\Delta WFC (.07, SE = .03, CI[-.01;.06])$.</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>Efectul mediat indirect între vârstă și ΔWFC este semnificativ cu ΔFWC (-.002, $SE = .001$, CI[-.004; -.0001]).</p> <p>Efectul mediat indirect între vârstă și ΔWFC nu este semnificativ cu ΔWFC (-.001, $SE = .0008$, CI[-.003; .00]).</p> <p>Efect pozitiv și semnificativ între cei doi moderatori ai WFC estimați înainte de izbucnirea COVID-19 și efectul ruminației legate de muncă: ($\beta = .42$, $p < .001$).</p> <p>Efect nesemnificativ al ruminației legate de COVID-19: ($\beta = .06$, $p = .28$).</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>Efect pozitiv și semnificativ între cei doi moderatori ai WFC estimați în timpul pandemiei de COVID-19: $\beta = .43$, $p < .00$ pentru ruminanția legată de muncă în general și $\beta = .12$, $p = .02$. pentru ruminanția legată de COVID-19.</p> <p>Efect pozitiv și semnificat între ruminanția legată de muncă $\beta = .13$, $p = .02$ și ruminanția legată de COVID-19 $\beta = .15$, $p = .007$.</p>
Studiul 4	20 și 61 ani	Numărul de prieteni Suportul social primit din partea supervisorului și al colegilor Starea de bine psihologică Starea de bine emoțională	Obținerea acceptului organizației pentru derularea studiului și a consimțământului participanților Participare voluntară la studiu Completarea instrumentelor în format creion-hârtie;	Asocierea neliniară dintre numărul de prieteni și suportul social perceput din partea supervisorilor și a colegilor a fost semnificativ ($B = -.007$, $SE = .009$, $p = .004$).

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
		Starea de bine socială	Design transversal; datele au fost analizate la nivel individual Utilizarea procedurii MEDCURVE (Hayes & Preacher, 2010)	<p>Efectul principal al numărului de prieteni a fost, la rândul său, semnificativ ($B = .136$, $SE = .046$, $p = .007$).</p> <p>Suportul social perceput din partea supervisorului și a colegilor a fost strâns relaționat de toate dimensiunile stării de bine mentale (pentru starea de bine emoțională, $B = .101$, $SE = .035$, $p = .004$; starea de bine socială, $B = .11$, $SE = .047$, $p = .019$; starea de bine psihologică, $B = .093$, $SE = .035$, $p = .008$).</p> <p>Procedura MEDCURVE – asocierea indirectă dintre numărul de prieteni și cele trei dimensiuni ale stării de bine la trei niveluri ale variabilei</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>independente (scăzut, mediu și ridicat).</p> <p>Starea de bine emoțională – efectul indirect al numărului de prieteni mediat de suportul social a avut un efect semnificativ pentru numărul scăzut și mediu de prieteni, $\theta_{\text{scăzut}} = .013$, 95% CI = [.004, .035], $\theta_{\text{mediu}} = .007$, 95% CI = [.002, .018] și $\theta_{\text{ridicat}} = .003$, 95% CI = [-.004, .005].</p> <p>Starea de bine psihologice – efectul indirect al numărului de prieteni a fost, de asemenea, semnificativ doar la nivelurile scăzute și medii ale variabilei independente: $\theta_{\text{scăzut}} = 0,012$, 95% CI = [.002, 0,03], $\theta_{\text{mediu}} = 0,006$, 95% CI = [.001, 0,015], și</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				<p>$\theta_{ridicat} = 0,003$, 95% CI = [-0,003, 0,004].</p> <p>Starea de bine socială – efectul de mediere al suportului social a fost semnificativ numai la nivelul scăzut și mediu al variabilei independente: $\theta_{scăzut} = 0,014$, 95% CI = [.001, 0,036], $\theta_{mediu} = 0,007$, 95% CI = [.006, 0,019] și $\theta_{ridicat} = 0,003$, 95% CI = [-0,004, 0,006].</p> <p>Asocierea dintre numărul de prieteni și suportul social este pozitivă, de la zero la nouă prieteni, (B = ,07, z = 2,64, p = ,007), în timp ce dincolo de nouă prieteni relația devine negativă și semnificativă (B = -,08, z = 2,21, p = ,026).</p>

Studiu	Interval de vârstă	Variabile principale	Descrierea procedurii/sarcinii	Rezultate principale
				Date fiind estimările similare obținute prin cele două proceduri, putem concluziona că punctul de inflexiune se află undeva în jurul a 9 și 10 prieteni.

CAPITOLUL 5. REFERINȚE

- Adams, G. A., Jex, S. M., & Cunningham, C. J. L. (2006). *Work–family conflict among military personnel*. In C. A. Castro, A. B. Adler, & T. W. Britt (Eds.), *Military life: The psychology of serving in peace and combat*. 169–192. Praeger Security International <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.72>
- Allen, M. A., Flynn, M. E., & Machain, C. M. (2022). US global military deployments, 1950–2020*. *Conflict Management and Peace Science*, 39(3), 351–370. <https://doi.org/10.1177/07388942211030885>
- Allen, M. A., Flynn, M. E., Machain, C. M., & Stravers, A. (2020). Outside the wire: US military deployments and public opinion in host states. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3326211>
- Allen, T. D., & French, K. A. (2023). Work-family research: A review and next steps. *Personnel Psychology*, 76(2), 437–471. <https://doi.org/10.1111/peps.12573>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees' attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Ayoko, O. B. (2016). Workplace conflict and willingness to cooperate. *International Journal of Conflict Management*, 27(2), 172–198. <https://doi.org/10.1108/ijcma-12-2014-0092>
- Ayoko, O. B., & Pekerti, A. A. (2008). The mediating and moderating effects of conflict and communication openness on workplace trust. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 297–318. <https://doi.org/10.1108/10444060810909275>
- Bear, J. B., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2014). Gender and the emotional experience of relationship conflict: The differential effectiveness of avoidant conflict management. *Negotiation and Conflict Management Research*, 7(4), 213-231. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12039>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley Online Library.
- Busse, C., Mahlendorf, M. D., & Bode, C. (2016). The ABC for studying the too-much-of-a-good-thing effect: A competitive mediation framework linking antecedents,

- benefits, and costs. *Organizational Research Methods*, 19(1), 131–153.
<https://doi.org/10.1177/1094428115579699>
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). Team performance and training in complex environments. *Current Directions in Psychological Science*, 7(3), 83–87.
<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10773005>
- Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2008). When competence is irrelevant: the role of interpersonal affect in Task-Related ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 655–684. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.655>
- Choi, O., & Cho, E. (2019). The mechanism of trust affecting collaboration in virtual teams and the moderating roles of the culture of autonomy and task complexity. *Computers in Human Behavior*, 91, 305–315.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.032>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O’Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage.
- Craig, L., & Kuykendall, L. (2019). Examining the role of friendship for employee well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103313.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.001>
- Cronin, M. A., & Bezrukova, K. (2019). Conflict management through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals*, 13(2), 770–806.
<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0021>
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2019). Conflict across representational gaps: Threats to and opportunities for improved communication. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16), 7642-7649.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1805866116>
- Cronin, M. A., Bezrukova, K., Weingart, L. R., & Tinsley, C. H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 831–849. <https://doi.org/10.1002/job.707>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. (2023). Minority dissent, social acceptance and conflict transformation in multiparty systems. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 167–180. <https://doi.org/10.1108/ijcma-06-2022-0107>
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. L. (2012). Normative interventions, emergent cognition and decision rationality in ad-hoc and established groups. *Management Decision*, 50(6), 1062–1075. <https://doi.org/10.1108/00251741211238337>
- Curşeu, P. L., Schruijer, S. G. L., & Fodor, O. C. (2017). Minority dissent and social acceptance in collaborative learning groups. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00458>
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. (2018). Cross-level dynamics of collaboration and conflict in multi-party systems: An empirical investigation using a behavioural simulation. *Administrative Sciences*, 8(3), 26. <https://doi.org/10.3390/admsci8030026>
- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. (2020). Participation and goal achievement of multiparty collaborative systems dealing with complex problems: A natural experiment. *Sustainability*, 12(3), 987. <https://doi.org/10.3390/su12030987>
- Curşeu L., & Schruijer, S. (2022). Minority dissent, social acceptance and conflict transformation in multiparty systems. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 167-180. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2022-0107>
- Curşeu, P. L., Boros, S., & Oerlemans, L. A. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 97-107. <https://doi.org/10.1108/10444061211199331>
- das Neves, J. G. (2014). *Psicologia organizacional: indivíduo, trabalho e organização*.

- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22. <https://doi.org/10.1108/eb022847>
- De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628–638. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.628>
- De Dreu, C. K. W., & Van Knippenberg, D. (2005). The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 345–357. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.345>
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/eb022905>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Deutsch, M. (1949). A theory of co-operation and competition. *Human Relations*, 2(2), 129-152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>
- Du Preez, J., Sundin, J., Wessely, S., & Fear, N. T. (2012). Unit cohesion and mental health in the UK armed forces. *Occupational Medicine*, 62(1), 47–53. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr151>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1991). Explaining sex differences in social behavior: A meta-analytic perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(3), 306-315. <https://doi.org/10.1177/0146167291173011>
- Elahi, N. S., Abid, G., Contreras, F., & Fernández, I. A. (2022). Work–family and family–work conflict and stress in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951149>

- Finkel, E. J., Slotter, E. B., Luchies, L. B., Walton, G. M., & Gross, J. J. (2013). A brief intervention to promote conflict reappraisal preserves marital quality over time. *Psychological Science*, 24(8), 1595–1601. <https://doi.org/10.1177/0956797612474938>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fiske, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 155–194. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.44.020193.001103>
- Gabrielli, G., Russo, V., & Ciceri, A. (2020). Understanding organizational aspects for managing crisis situations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2019-0286>
- Gao, Y., Bruce, P. J., & Rajendran, N. (2015). Safety climate of a commercial airline: A cross-sectional comparison of four occupational groups. *Journal of Air Transport Management*, 47, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.05.010>
- Gao, Y., Bruce, P. J., Newman, D. G., & Zhang, C. B. (2013). Safety climate of commercial pilots: The effect of pilot ranks and employment experiences. *Journal of Air Transport Management*, 30, 17-24. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.04.001>
- Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2015). The impact of manager support and work-family conflict on job satisfaction. *Business Management Dynamics*, 5(6), 13. Available online: www.bmdynamics.com
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on Psychological Science*, 6(1), 61–76. <https://doi.org/10.1177/1745691610393523>
- Harty, B., Gustafsson, J. A., Björkdahl, A., & Möller, A. (2016). Group intervention: A way to improve working teams' positive psychological capital. *Work*, 53(2), 387-398. <https://doi.org/10.3233/WOR-152227>
- Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships*, 7(4), 465–478. <https://doi.org/10.1177/0265407590074004>

- Huffman, A. H., Craddock, E. B., Culbertson, S. S., & Klinefelter, Z. (2017). Decision-making and exchange processes of dual-military couples: A review and suggested strategies for navigating multiple roles. *Military Psychology, 29*(1), 11–26. <https://doi.org/10.1037/mil0000135>
- Hurt, K. J., & Welbourne, J. (2018). Conflict and decision-making: attributional and emotional influences. *Negotiation and Conflict Management Research, 11*(3), 225–251. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12133>
- Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 44–64. <https://doi.org/10.1002/job.677>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management, 5*(3), 223-238. <https://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior, 25*, 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 238-251. <https://doi.org/10.2307/3069453>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 741-763. <https://doi.org/10.2307/2667054>

- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>
- Kim, D., Moon, C. W., & Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 844–858. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0173>
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222–1252. <https://doi.org/10.1177/0149206308325124>
- Krueger, K. L., Diabes, M. A., & Weingart, L. R. (2022). The psychological experience of intragroup conflict. *Research in Organizational Behavior*, 42(6). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100165>
- Lakey, B., & Orehek, E. (2011). Relational regulation theory: A new approach to explain the link between perceived social support and mental health. *Psychological Review*, 118(3), 482–495. <https://doi.org/10.1037/a0023477>
- Lazarus, R. S., & Alfert, E. (1964). Short-circuiting of threat by experimentally altering cognitive appraisal. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 69(2), 195–205. <https://doi.org/10.1037/h0044635>
- Lee, H. W., Choi, J. N., & Kim, S. (2018). Does gender diversity help teams constructively manage status conflict? An evolutionary perspective of status conflict, team

- psychological safety, and team creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 187-199. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.005>
- Legea nr. 80 din 11 iulie 1995 privind statutul cadrelor militare. (1995). *Portal Legislativ*. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/6265> (accesat în data de 15 septembrie 2024).
- Leon-Perez, J. M., Antino, M., & Leon-Rubio, J. M. (2016). The role of psychological capital and intragroup conflict on employees' burnout and quality of service: A multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, 7, 1755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01755>
- Luciano, M. M., Bartels, A. L., D'Innocenzo, L., Maynard, M. T., & Mathieu, J. E. (2018). Shared team experiences and team effectiveness: Unpacking the contingent effects of entrained rhythms and task characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1403–1430. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0828>
- Maltarich, M. A., Kukenberger, M., Reilly, G., & Mathieu, J. (2018). Conflict in teams: Modeling early and late conflict states and the interactive effects of conflict processes. *Group and Organization Management*, 43(1), 6-37. <https://doi.org/10.1177/1059601116681127>
- Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., González-Navarro, P., & Thompson, L. F. (2012). Investigating face-to-face and virtual teamwork over time: When does early task conflict trigger relationship conflict? *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 16(3), 159–171. <https://doi.org/10.1037/a0029569>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 452.
- McCarter, K., Fradgley, E. A., Britton, B., Tait, J., & Paul, C. (2020). Not seeing the forest for the trees: A systematic review of comprehensive distress management programs and implementation strategies. *Current opinion in supportive and palliative care*, 14(3), 220-231.
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2015). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and

- their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311–355. <https://doi.org/10.1111/peps.12109>
- Method, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311–355. <https://doi.org/10.1111/peps.12109>
- Meyer, K. E. (2009). Motivating, testing, and publishing curvilinear effects in management research. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(2), 187–193. <https://doi.org/10.1007/s10490-008-9122-3>
- Mills, M. J., & Torte, L. M. (2018). *Fighting for family: Considerations of work–family conflict in military service member parents*. In *Occupational Stress and Well-Being in Military Contexts*, 16, 91-116. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520180000016008>
- Nyein, K. P., Caylor, J. R., Duong, N. S., Fry, T. N., & Wildman, J. L. (2020). Beyond positivism: Toward a pluralistic approach to studying real teams. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 87-112. <https://doi.org/10.1177/2041386620915593>
- O’Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378–394. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- O’Neill, T. A., Hoffart, G. C., McLarnon, M. M. J. W., Woodley, H. J., Eggermont, M., Rosehart, W., & Brennan, R. (2017). Constructive controversy and reflexivity training promotes effective conflict profiles and team functioning in student learning teams. *Academy of Management Learning and Education*, 16(2), 257–276. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0183>
- O’Neill, T. A., Lewis, R. J., & Hambley, L. A. (2008). Leading virtual teams: Potential problems and simple solutions. In J. Nemiro, M. Beyerlein, S. Beyerlein, & L. Bradley (Eds.), *Handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 213-238). San Francisco: Jossey Bass.
- O’Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Hoffart, G. C., Woodley, H. J. R., & Allen, N. J. (2018). The structure and function of team conflict state profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811-836. <https://doi.org/10.1177/0149206315581662>

- Orellana, L., Schnettler, B., Miranda-Zapata, E., Saracostti, M., Héctor, P., Lobos, G., Adasme-Berríos, C., Lapo, M & Concha-Salgado, A. (2023). Job satisfaction as a mediator between family-to-work conflict and satisfaction with family life: A dyadic analysis in dual-earner parents. *Applied Research Quality Life* 18, 491–520. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10082-8>
- Park, S., Luciano, M. M., Mathieu, J. E., & Fenters, V. W. (2024). Intraindividual conflict and task performance in a multiteam context: Examining the structural elements of conflict experience. *Academy of Management Journal*, 67(1), 33-60. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0285>
- Park, S., Mathieu, J. E., & Grosser, T. J. (2020). A network conceptualization of team conflict. *Academy of Management Review*, 45(2), 352-375. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0472>
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313–338. <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117–126. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.117>
- Pluut, H., & Curşeu, P. L. (2013). Perceptions of intragroup conflict: The effect of coping strategies on conflict transformation and escalation. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(4), 412-425. <https://doi.org/10.1177/1368430212453633>
- Poitras, J. (2012). Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 116–132. <https://doi.org/10.1108/10444061211218249>
- Popa, M. (2012). *Psihologie militară*. Editura Polirom.
- Popa, M. (2019). *Psihologie militară*. Editura Polirom.

- Reimann, M., Peters, E., & Diewald M. (2022). COVID-19 and work–family conflicts in Germany: Risks and chances across gender and parenthood. *Frontiers in Sociology*, 6, 780740. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.780740>
- Regulament de ordine interioară în unitate R.G.-1 din 17 septembrie 2008. (2008, September 17). *Portal Legislativ*. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/102769> (accesat în data de 15 septembrie 2024).
- Rispens, S., & Demerouti, E. (2016). Conflict at work, Negative Emotions, and Performance: A diary study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 103–119. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12069>
- Rîglea, S., Rus, C. L., & Rațiu, L. (2021). The mediating role of the work-family conflict in the relationship between technostress and psychological well-being in the Covid-19 pandemic context. *Human Resources Psychology*, 19(2), 123-140. <https://doi.org/10.24837/pru.v19i2.497>
- Rus, C. L., & Jesus, S. N. (2010). Psychological capital in organizational context: A meta-analytic study. In M. Milcu (Ed.), *Modern psychology research: Quantitative research vs. Qualitative research? Conference Proceedings*, 142-151. Sibiu: Editura Universitară.
- Rus, C. L., & Telecan, M. I. (2021). De la capitalul psihologic pozitiv la satisfacția în muncă: Rolul mediator al emoțiilor pozitive și al experiențelor de recuperare după muncă. *Revista de Psihologie Militară*, 1, 65-88.
- Rusbult, C. E. (1983). A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 101–117. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.1.101>
- Rusbult, C. E., Martz, J. M., & Agnew, C. R. (1998). The investment model scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size. *Personal Relationships*, 5(4), 357–387. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.1998.tb00177.x>
- Rusbult, C. E., Agnew, C. R., & Arriaga, X. B. (2012). The investment model of commitment processes. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins

- (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 218–231). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n37>
- Romanian Air Force. (n.d.). *Prezentare generală a Forțelor Aeriene Române*. Romanian Air Force. http://www.roaf.ro/?page_id=124 (accesat în data de 15 septembrie 2024).
- Telecan, M. I., Rus, C. L., & Curșeu, P. L. (2023). Is conflict useful after all? A scenario experiment on the antecedents and consequences of task and relationship conflict in military settings. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 32-55. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2022-0050>
- ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Todorova, G., Bear, J. B., & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? A study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 451-467. <https://doi.org/10.1037/a003513>
- Tuller, H. M., Bryan, C. J., Heyman, G. D., & Christenfeld, N. J. (2015). Seeing the other side. *Journal of Experimental Social Psychology*, 59, 18–23. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.02.003>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Schonfeld, I. S., & Chang, C. H. (2017). *Occupational health psychology*. Springer Publishing Company.
- Shah, P. P., Dirks, K. T., & Chervany, N. (2006). The multiple pathways of high performing groups: the interaction of social networks and group processes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 299–317. <https://doi.org/10.1002/job.368>
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4–23. <https://doi.org/10.1108/ijcma-08-2015-0051>

- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces and Society*, 33(2), 286–295. <https://doi.org/10.1177/0095327x06294173>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Sinha, R., Janardhanan, N. S., Greer, L. L., Conlon, D. E., & Edwards, J. R. (2016). Skewed task conflicts in teams: What happens when a few members see more conflict than the rest? *Journal of Applied Psychology*, 101(7), 1045–1055. <https://doi.org/10.1037/apl0000059>
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Van den Berg, W., Curşeu, P. L., & Meeus, M. T. H. (2014). Emotion regulation and conflict transformation in multi-team systems. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 171-188. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2012-0038>
- Verweij, D. (2007). Comrades or friends? On friendship in the armed forces. *Journal of Military Ethics*, 6(4), 280–291. <https://doi.org/10.1080/15027570701755398>
- Vuga Beršnak, J., Humer, Ž., & Lobe, B. (2023). Characteristics of pandemic work–life balance in Slovenian military families during the lockdown: Who has paid the highest price? *Current Sociology*, 71(5), 866–886. <https://doi.org/10.1177/001139212111048519>
- Vuga, J., & Juvan, J. (2013). Work–family conflict between two greedy institutions - The family and the military. *Current Sociology*, 61(7), 1058-1077. <https://doi.org/10.1177/0011392113498881>
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G., & Jehn, K. A. (2015). The directness and oppositional intensity of conflict expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235-262. <https://doi.org/10.5465/amr.2013-0124>
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: an integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>

- Wheelan, S. A. (2009). Group size, group development, and group productivity. *Small Group Research*, 40(2), 247–262. <https://doi.org/10.1177/1046496408328703>
- Wright, P. H. (1984). Self-referent motivation and the intrinsic quality of friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1(1), 115–130. <https://doi.org/10.1177/0265407584011007>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605. <https://doi.org/10.1002/job.258>
- Ye, B., Wu, D., Im, H., Liu, M., Wang, X., & Yang, Q. (2020). Stressors of COVID-19 and stress consequences: The mediating role of rumination and the moderating role of psychological support. *Children and Youth Services Review*, 118, 105466. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105466>
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
- Zhang, L., Fu, Y., Lu, W., & Liu, J. (2023). Toward an event-oriented conceptualization of conflict: Reflections on three decades of conflict research. *International Journal of Conflict Management*, 34(3), 489-510. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2022-0157>
- Zou, H., Chen, X., Lam, L. W. R., & Liu, X. (2016). Psychological capital and conflict management in the entrepreneur–venture capitalist relationship in China: The entrepreneur perspective. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(4), 446-467. <https://doi.org/10.1177/0266242614563418>